

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología
Maestría en Administración



Estudio de caso: *Chester*, amplio líder de costos en la industria *Capstone*

TESIS para obtener el **GRADO** de
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta: **EMMA CITLALI JIMÉNEZ BRAVO, MANUEL PELÁEZ
RIVAS, ARCHIBALDO IGOR FLORES RUIZ**

Asesor: **MTRA. LUCÍA DE OBESO GÓMEZ,
MTRO. HUGO HERNÁNDEZ NAVARRO**

Tlaquepaque, Jalisco. 4 de diciembre del 2022.

Abstract

Este documento representa el trabajo de obtención de grado (TOG) de la modalidad de titulación de estudio de caso que se realizó a través del simulador *Capstone* que es una herramienta establece escenarios de una industria, con la finalidad de que los participantes analicen la información relevante y tomen decisiones para hacer funcionar a la organización asignada, así como posicionarse y consolidarse en el mercado de la mejor forma posible.

En el capítulo uno se hace referencia a la teoría desarrollada por diferentes autores relacionada a la estrategia en los negocios, con la finalidad de establecer los fundamentos básicos de dicho concepto, puesto que en el segundo capítulo se lleva a cabo un plan estratégico a ocho años de la empresa *Chester*, a cargo de los autores de este TOG, en el cual se planteó desde la estrategia genérica a desarrollar hasta las tácticas y objetivos de cada uno de los ocho años de la competencia.

Posteriormente, en los capítulos tres al seis, se analizan los resultados obtenidos durante la operación de *Chester* y de sus competidores, así como también se detalla y sustenta la toma de decisiones de la gerencia de la empresa.

Por último, en el capítulo siete, se llevan a cabo las reflexiones finales tanto de la experiencia de la simulación como de lo que fue estudiar el posgrado en el *ITESO*.

Más allá del resultado obtenido, esta experiencia fue muy enriquecedora y de gran valor para todos los integrantes del equipo *Chester*, destacándose los aprendizajes obtenidos.

Palabras clave: Simulador de negocios, *Capstone*, *Balanced Scorecard*, Estrategia, *Chester*.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1.....	11
1.1. Introducción	12
1.2. Planeación estratégica	12
1.2.1. Misión, visión y valores	13
1.2.2. Análisis externo de las organizaciones	14
1.2.2.1. Riesgo de nuevos competidores	16
1.2.2.2. Poder de negociación de los proveedores.....	17
1.2.2.3. Poder de negociación de los clientes	18
1.2.2.4. Amenaza de productos sustitutos	19
1.2.2.5. Rivalidad entre empresas actuales.....	19
1.2.3. Fuentes de posicionamiento estratégico.....	20
1.2.3.1. Concesiones	21
1.2.4. Estrategias genéricas.....	21
1.2.4.1. Estrategia de liderazgo global en costos.....	22
1.2.4.2. Estrategia de diferenciación.....	23
1.2.4.3. Estrategia de segmentación	23
1.2.4.4. Estar atrapado a la mitad	24
1.2.5. Evaluación de la estrategia.....	25
1.2.5.1. Perspectiva del cliente	26
1.2.5.2. Perspectiva interna del negocio	26
1.2.5.3. Perspectiva de innovación y aprendizaje.....	27
1.2.5.4. Perspectiva financiera.....	27
1.2.6. Ventajas del <i>Balanced Scorecard</i>	28
1.2.7. Caso <i>Natura</i>	28
1.2.7.1. Estrategias de <i>Natura</i>	29
1.2.7.2. Diversificación de <i>Natura</i>	29
1.2.7.3. Atributos de la marca.....	30
1.2.7.4. Conclusiones caso <i>Natura</i>	30
1.2.8. Conclusión planeación estratégica.....	31
1.3. Estrategias de crecimiento.....	31
1.3.1. La importancia del crecimiento	32
1.3.2. Estrategia genérica de <i>Starbucks</i>	32
1.3.3. Estrategias de crecimiento	33

1.3.4.	Estrategias de crecimiento de <i>Starbucks</i>	34
1.3.5.	Problemas en la ejecución de la estrategia de <i>Starbucks</i>	35
1.3.6.	Conclusiones caso <i>Starbucks</i>	36
1.3.7.	Estrategias de crecimiento <i>Panera</i>	36
1.3.8.	Efectos secundarios del crecimiento más allá de las posibilidades de la empresa .	37
1.3.9.	Estrategia genérica de <i>Panera</i>	38
1.3.10.	Identificación de estrategias fallidas de <i>Panera</i>	39
1.3.11.	Diferentes formas de crecer.....	40
1.3.12.	Conclusiones caso <i>Panera</i>	41
1.4.	Liderazgo estratégico	41
1.4.1.	Decisiones estratégicas	43
1.4.2.	Conclusiones de liderazgo estratégico	45
1.5.	Recursos estratégicos y capacidades dinámicas	46
1.5.1.	Estrategia genérica de <i>AB InBev</i>	46
1.5.2.	Recursos valiosos.....	47
1.5.3.	Liderazgo, capacidades dinámicas e innovación en <i>AB InBev</i>	51
1.5.4.	Conclusiones caso <i>AB InBev</i>	53
1.6.	Modelos de negocio transformadores	53
1.6.1.	Concepto de modelo de negocio	53
1.6.2.	Estrategia genérica de <i>Uber</i>	55
1.6.3.	Estrategias de crecimiento aplicadas por <i>Uber</i>	56
1.6.4.	Concepto de modelo de negocio transformador y cómo <i>Uber</i> lo llevó a cabo	57
1.6.5.	Problemas éticos enfrentados por <i>Uber</i>	60
1.6.6.	Aprendizajes para las nuevas empresas de los éxitos y fracasos de <i>Uber</i>	62
1.7.	Modelos de negocio digitales.....	64
1.7.1.	Concepto de modelo de negocio digital.....	64
1.7.2.	Transformación hacia un modelo de negocio digital.....	65
1.7.3.	Historia de <i>Salesforce, Inc.</i>	67
1.7.4.	Estrategia genérica de <i>Salesforce, Inc.</i>	68
1.7.5.	Estrategia de crecimiento de <i>Salesforce, Inc.</i>	69
1.7.6.	Modelo de negocio de <i>Salesforce, Inc.</i>	70
1.7.7.	Desempeño financiero de <i>Salesforce, Inc.</i>	72
1.8.	Trabajo desde casa y <i>burnout</i>	74
1.8.1.	El <i>Burnout</i>	77

1.9. Conclusión capítulo 1	78
CAPÍTULO 2.....	80
2.1. Introducción	81
2.1.1. Introducción a <i>Capstone</i>	81
2.1.1.1. Segmentos y preferencias de los clientes	82
2.1.1.2. Situación general de las empresas	84
2.1.1.3. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de <i>Capstone</i>	85
2.1.1.4. Reporte <i>Courier</i>	86
2.1.1.5. Estrategias genéricas de <i>Capstone</i>	86
2.2. Empresa <i>Chester</i>	88
2.2.1. Misión	88
2.2.2. Visión.....	88
2.2.3. Valores	88
2.2.4. Organigrama y responsabilidades de <i>Chester</i>	89
2.2.5. Estrategia general de <i>Chester</i>	90
2.2.5.1. Tácticas por departamento.....	91
2.2.5.1.1. Investigación y desarrollo	93
2.2.5.1.2. Mercadotecnia	93
2.2.5.1.3. Producción.....	95
2.2.5.1.4. Finanzas.....	96
2.2.5.1.5. Gestión de la calidad total y sustentabilidad	96
2.2.5.1.6. Recursos humanos.....	96
2.2.6. Modelo de negocio.....	97
2.2.7. Objetivos estratégicos anuales y a largo plazo	97
2.2.7.1. Objetivos anuales.....	97
2.2.7.2. Objetivos a largo plazo	98
2.3. Conclusión.....	99
CAPÍTULO 3.....	101
3.1. Introducción	102
3.1.1. Breve análisis de la industria	102
3.1.1.1. BSC General de los años 2023 -2024	102
3.1.1.2. Estrategias de la competencia de los años 2023-2024.....	103
3.2. Resultados de <i>Chester</i> de los años 2023-2024.....	107
3.2.1. BSC de <i>Chester</i> – 2023-2024.....	107

3.2.2.	<i>Traditional</i> en los años 2023-2024	109
3.2.2.1.	Investigación y Desarrollo.....	110
3.2.2.2.	Mercadotecnia	111
3.2.2.3.	Operaciones	112
3.2.3.	<i>Low End</i> en los años 2023-2024	113
3.2.3.1.	Investigación y Desarrollo.....	113
3.2.3.2.	Mercadotecnia	114
3.2.3.3.	Operaciones	115
3.2.4.	<i>High End</i> en los años 2023-2024.....	115
3.2.4.1.	Investigación y Desarrollo.....	115
3.2.4.2.	Mercadotecnia	116
3.2.4.3.	Operaciones	117
3.2.5.	<i>Performance</i> en los años 2023-2024.....	118
3.2.5.1.	Investigación y Desarrollo.....	118
3.2.5.2.	Mercadotecnia	119
3.2.5.3.	Operaciones	120
3.2.6.	<i>Size</i> de los años 2023-2024.....	120
3.2.6.1.	Investigación y Desarrollo.....	120
3.2.6.2.	Mercadotecnia	121
3.2.6.3.	Operaciones	122
3.2.7.	Recursos Humanos (RRHH) 2023-2024	122
3.2.8.	<i>TQM</i> 2023-2024.....	123
3.2.9.	Finanzas 2023-2024.....	123
3.2.9.1.	Indicadores Generales.....	123
3.2.9.2.	Rentabilidad.....	125
3.2.9.3.	Apalancamiento y liquidez	127
3.2.9.4.	Mercado de valores.....	127
3.2.9.5.	Conclusión de la sección de finanzas	128
3.3.	Conclusión.....	128
CAPÍTULO 4.		130
4.1.	Introducción	131
4.1.1.	Breve análisis de la industria	131
4.1.1.1.	<i>BSC</i> General de los años 2023 – 2026.....	131
4.1.1.2.	Estrategias de la competencia de los años 2025- 2026.....	132

4.2.	Resultados de <i>Chester</i> de los años 2025 – 2026	135
4.2.1.	<i>BSC</i> de <i>Chester</i> – 2025-2026.....	135
4.2.2.	Indicadores de largo plazo (<i>Recap</i>).....	138
4.2.3.	<i>Traditional</i> en los años 2025-2026	139
4.2.3.1.	Investigación y Desarrollo.....	139
4.2.3.2.	Mercadotecnia	140
4.2.3.3.	Operaciones	141
4.2.4.	<i>Low End</i> en los años 2025-2026	142
4.2.4.1.	Investigación y Desarrollo.....	143
4.2.4.2.	Mercadotecnia	144
4.2.4.3.	Operaciones	144
4.2.5.	<i>High End</i> en los años 2025-2026	145
4.2.5.1.	Investigación y Desarrollo.....	145
4.2.5.2.	Mercadotecnia	146
4.2.5.3.	Operaciones	147
4.2.6.	<i>Performance</i> en los años 2025-2026.....	148
4.2.6.1.	Investigación y Desarrollo.....	148
4.2.6.2.	Mercadotecnia	149
4.2.6.3.	Operaciones	150
4.2.7.	<i>Size</i> en los años 2025-2026	150
4.2.7.1.	Investigación y desarrollo.....	151
4.2.7.2.	Mercadotecnia	151
4.2.7.3.	Operaciones	152
4.2.8.	Recursos Humanos (RRHH) 2025-2026	152
4.2.9.	<i>TQM</i> 2025-2026.....	153
4.2.10.	Finanzas 2025-2026	153
4.2.10.1.	Indicadores Generales.....	154
4.2.10.2.	Rentabilidad	156
4.2.10.3.	Apalancamiento y liquidez	157
4.2.10.4.	Mercado de valores 2025-2026.....	158
4.2.10.5.	Conclusión de la sección de finanzas.....	158
4.3.	Conclusión.....	159
CAPÍTULO 5.....		160
5.1.	Introducción	161

5.1.1.	Breve análisis de la industria	161
5.1.1.1.	BSC General de los años 2023 -2028	161
5.1.1.2.	Estrategias de la competencia de los años 2027-2028.....	162
5.2.	Resultados de <i>Chester</i> de los años 2027-2028	165
5.2.1.	BSC de <i>Chester</i> – 2026-2027	165
5.2.2.	<i>Traditional</i> en los años 2027-2028	167
5.2.2.1.	Investigación y Desarrollo.....	167
5.2.2.2.	Mercadotecnia	168
5.2.2.3.	Operaciones	169
5.2.3.	<i>Low End</i> en los años 2027-2028	170
5.2.3.1.	Investigación y Desarrollo.....	170
5.2.3.2.	Mercadotecnia	171
5.2.3.3.	Operaciones	172
5.2.4.	<i>High End</i> en los años 2027-2028.....	172
5.2.4.1.	Investigación y Desarrollo.....	173
5.2.4.2.	Mercadotecnia	173
5.2.4.3.	Operaciones	174
5.2.5.	<i>Performance</i> en los años 2027-2028.....	175
5.2.5.1.	Investigación y Desarrollo.....	175
5.2.5.2.	Mercadotecnia	176
5.2.5.3.	Operaciones	176
5.2.6.	<i>Size</i> en los años 2027-2028	177
5.2.6.1.	Investigación y desarrollo.....	177
5.2.6.2.	Mercadotecnia	178
5.2.6.3.	Operaciones	178
5.2.7	Recursos Humanos (RRHH) 2027-2028	179
5.2.8	<i>TQM</i> 2027-2028.....	180
5.2.9	Finanzas 2028-2027	181
5.2.9.1	Indicadores Generales.....	181
4.3.8.1.	Rentabilidad.....	183
5.2.9.1	Apalancamiento y liquidez	184
5.2.9.2	Mercado de valores 2027-2028	185
5.2.9.3	Conclusión de la sección de finanzas	186
5.3.	Conclusión.....	186

CAPÍTULO 6.....	187
6.1. Introducción	188
6.1.1. Breve análisis de la industria	188
6.1.1.1. BSC General de los años 2023 – 2030.....	188
6.1.1.2. Estrategias de la competencia de los años 2029- 2030.....	189
6.2. Resultados de <i>Chester</i> de los años 2029 – 2030	192
6.2.1. BSC de <i>Chester</i> – 2029-2030.....	193
6.2.2. Indicadores de largo plazo (<i>Recap</i>).....	195
6.2.3. <i>Traditional</i> en los años 2029-2030	196
6.2.3.1. Investigación y Desarrollo.....	196
6.2.3.2. Mercadotecnia	197
6.2.3.3. Operaciones	198
6.2.4. <i>Low End</i> en los años 2029-2030	199
6.2.4.1. Investigación y Desarrollo.....	199
6.2.4.2. Mercadotecnia	200
6.2.4.3. Operaciones	202
6.2.5. <i>High End</i> en los años 2029-2030.....	203
6.2.5.1. Investigación y Desarrollo.....	203
6.2.5.2. Mercadotecnia	204
6.2.5.3. Operaciones	205
6.2.6. <i>Performance</i> en los años 2029-2030.....	206
6.2.6.1. Investigación y Desarrollo.....	206
6.2.6.2. Mercadotecnia	207
6.2.6.3. Operaciones	207
6.2.6. <i>Size</i> en los años 2029-2030	208
6.2.6.1. Investigación y desarrollo.....	208
6.2.6.2. Mercadotecnia	209
6.2.6.3. Operaciones	210
6.2.7. Recursos Humanos (RRHH) 2027-2028	211
6.2.8. TQM 2029-2030.....	212
6.2.9. Finanzas 2029-2030	213
6.2.9.1 Indicadores Generales.....	213
6.2.9.2. Rentabilidad.....	215
6.2.9.2. Apalancamiento y liquidez	217

6.2.9.3	Mercado de valores 2029-2030	217
6.2.9.4	Conclusión de la sección de finanzas	218
6.3.	Conclusión.....	218
CAPÍTULO 7.....		219
7.1.	Introducción	220
7.1.1.	La industria en <i>Capstone</i>	220
7.1.1.1.	Evolución de la estrategia de <i>Chester</i>	220
7.1.1.2.	Retos durante el proceso de competencia.....	222
7.1.1.3.	Razones por la que <i>Chester</i> obtuvo el cuarto lugar	222
7.1.1.4.	Aportaciones de la experiencia al equipo de <i>Chester</i>	223
7.2.	Conclusión sobre la modalidad de titulación de estudio de caso (IDI 1-4).....	224
7.2.1.	Conclusión de Emma Citlali Jiménez Bravo	225
7.2.2.	Conclusión de Archibaldo Flores Ruiz	226
7.2.3.	Conclusión de Manuel Peláez Rivas.....	226
7.3.	Conclusión sobre el paso por la Maestría en Administración en el <i>ITESO</i>	227
7.3.1.	Conclusión de Emma Citlali Jiménez Bravo	227
7.3.2.	Conclusión de Archibaldo Flores Ruiz	229
7.3.3.	Conclusión de Manuel Peláez Rivas.....	229
Referencias.....		232
ANEXOS		239
ANEXO A. Estado de resultados de <i>Salesforce, Inc.</i>		240
ANEXO B. Balance general de <i>Salesforce, Inc.</i>		241

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1. Introducción

El capítulo uno tiene como objetivo el establecimiento de las bases teórico-conceptuales de la planeación estratégica, así como de los fundamentos que giran alrededor de ésta.

Asimismo, se analizan diferentes empresas internacionales, sus modelos de negocio y sus experiencias en diferentes mercados, identificando y examinando sus aciertos y errores al operar, tanto interna como externamente, con la finalidad de considerar las lecciones aprendidas.

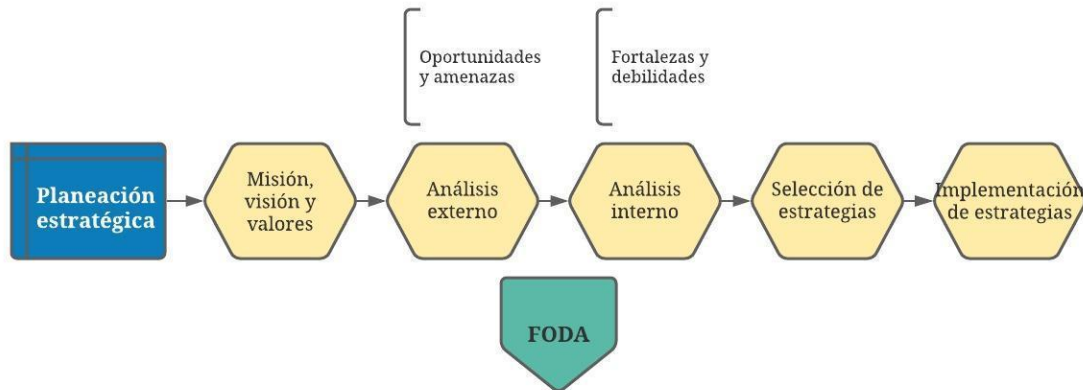
1.2. Planeación estratégica

Las estrategias son las acciones a través de las cuales las organizaciones buscan alcanzar sus objetivos a fin de mejorar su desempeño en relación con sus competidores (Hill & Jones, 2012), es decir, a través de las estrategias se pretende alcanzar una posición de ventaja en una industria.

Las acciones o actividades que las organizaciones establecen como una estrategia deberán cumplir con ciertas características de acuerdo con Porter (1996), entre las cuales están ser diferentes de las que lleva a cabo su competencia. “La estrategia competitiva significa ser diferente. Lo cual implica elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para ofrecer un conjunto único de valor” (Porter, 1996, p. 64). Esto resultará en un mejor desempeño productivo, una mayor rentabilidad y un crecimiento sostenido para la organización. Asimismo, algo que menciona Contreras (2013) es que las estrategias deben empaparse de innovación al momento de su establecimiento, es decir, que deben evolucionar de acuerdo a su entorno y a la misma organización. “Si las estrategias de una compañía dan como resultado un desempeño superior, entonces se dice que la organización cuenta con una ventaja competitiva” (Hill & Jones, 2012, p. 4).

De acuerdo a Hill y Jones (2012), el proceso para establecer las estrategias de una organización consta de cinco pasos, los cuales se representan en la figura 1.

Figura 1. Proceso de la planeación estratégica



Nota: elaboración propia con datos de Hill y Jones (2012)

La planeación estratégica busca definir el camino de una organización estableciendo estrategias adecuadas con la finalidad de generar ventajas competitivas sostenibles. Un factor fundamental en la planeación estratégica es la coherencia y cohesión de todos los elementos que la componen; la misión, la visión, el objetivo principal y específicos, las estrategias, la metodología con la cual se pondrán en marcha, incluso el liderazgo que se practica para la implementación y el seguimiento de los resultados, es decir, todos estos elementos deben estar alineados para generar sinergia en pro de la empresa.

El hecho de que las organizaciones tengan ventajas competitivas sostenibles les da certidumbre y evita imitaciones de la competencia. Según Porter, “una compañía puede superar a sus rivales solamente si establece una diferencia que sea capaz de preservar” (1996, p. 62).

1.2.1. Misión, visión y valores

El establecimiento del modelo de negocio implica delimitar los tres factores principales que le dan identidad a la organización: misión, visión y valores (Hill & Jones, 2012).

A través de la misión la organización da a conocer su razón de ser, cómo logra la visión que se ha propuesto. Por otro lado, en la visión se comunica hacia dónde quiere llegar la empresa. Estas declaraciones forman parte de la definición del negocio de la compañía.

Seguido de la misión y la visión, se debe delinear y clarificar el objetivo principal o global. Dicho elemento debe ser, según Hill y Jones (2012), preciso y objetivo, delimitado a un problema específico, con un reto alcanzable y además debe considerar la variable tiempo. Esto para facilitar la comunicación del mismo, pues el hecho de que todos los empleados lo conozcan, entiendan y comprendan garantizará que también coadyuvarán para lograrlo.

1.2.2. Análisis externo de las organizaciones

El constante cambio en el entorno de las organizaciones hace imperativo el análisis externo a través del cual se pretende observar y estudiar a la industria de la cual forman parte. El análisis estructural externo busca que las empresas tengan un mejor entendimiento de la dinámica industrial a la cual pertenecen para reconocer su propia posición frente a las fuerzas de la competencia.

Hay una serie de factores con los cuales las compañías tendrán que convivir por simple inercia de la industria, a los cuales Porter (1980) llama estructura esencial, pero habrá otros que definirán su supervivencia. La finalidad del análisis estructural engloba la identificación y estudio de estas características determinantes, así como su interacción con el entorno, ya que serán claves en el establecimiento de la estrategia competitiva.

Chiavenato (2017) dice que la empresa está en interacción con diferentes entornos: el entorno contextual o macroentorno, el demográfico, el sociocultural, el tecnológico, el de recursos naturales, el político o legal y el económico.

El resultado de esta investigación externa guía a las organizaciones en la toma de decisiones, así como en el establecimiento de estrategias y líneas de acción para mejorar su posición en el mercado.

Un modelo para hacer este análisis, es el de las cinco fuerzas que, de acuerdo a Porter (1980), impulsan la competencia dentro de una industria y las cuales deben ser estudiadas por las organizaciones en función de su entorno a fin de identificar sus amenazas y sus oportunidades, dichas fuerzas se presentan en la figura 2.

Figura 2. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria



Nota: elaboración propia con información de Porter (1980)

Así pues, tanto las empresas que aspiran a entrar en la industria, los clientes de la industria, los proveedores y los posibles productos o servicios sustitutos son igualmente importantes, puesto que se interrelacionan y por consiguiente, como se mencionó anteriormente, analizarlas es imperativo para las organizaciones.

Enseguida se mencionan los principales determinantes del poder de las fuerzas de la competencia de acuerdo a Porter (1980), cabe mencionar que estos determinantes evolucionan con el tiempo, de acuerdo a la madurez de la industria y de las mismas fuerzas.

1.2.2.1. Riesgo de nuevos competidores

El riesgo de que nuevos competidores entren en una industria dependerá en gran medida de las barreras de entrada y de las estrategias con las cuales las empresas que actualmente conforman la industria pretenden hacer frente. Si dicha industria es percibida con grandes niveles de rendimiento sobre capital, será, en primera instancia, atractiva para que nuevos inversores quieran formar parte de ese mercado.

Porter (1980) identifica siete principales barreras que se originan en las industrias y que de ellas dependerá la facilidad con la que un competidor las penetre.

- Economías de escala: significan una reducción de costo dada por los volúmenes que maneja la empresa. Éstas dificultan la entrada de nuevos competidores, pues los obligan a tener un cierto nivel de precios en sus productos si quieren competir, lo cual resulta en una desventaja de costos para ellos.
- Diferenciación de productos o servicios: se presenta cuando éstos son fáciles de identificar por sus características, distinción de la marca, canal de distribución, servicio, etcétera. Lo cual implica más riesgo para las nuevas empresas ya que les tiende a costar más penetrar el mercado.
- Necesidades de capital: implica que las organizaciones entrantes en una industria tendrán que hacer una fuerte inyección de capital para comenzar a operar, por ejemplo en la minería, se requiere de alta especialización por lo que la inversión inicial se eleva y esto pone en entredicho la decisión de las empresas de entrar en la industria.

- Costos cambiantes: esto significa que en la industria se pueden incurrir costos por cambiar de proveedores y ello desanima a los aspirantes a entrar en la industria.
- Acceso a canales de distribución: esta barrera de entrada significa que la logística y distribución de los productos de una industria está acaparada por las empresas actuales y es complicado o costoso utilizarlos o crear los propios.
- Desventajas de costos independientemente de las economías de escala: este tipo de desventaja resulta de la inversión en innovación que se ha hecho en la industria, donde se han patentado procesos o productos y ello conlleva una ventaja competitiva en costos para las empresas que ya están dentro de la industria. También puede darse por la ubicación estratégica de las empresas actuales o por su amplia experiencia en el mercado.
- Políticas gubernamentales: estas barreras de entrada ocurren cuando ciertas industrias están total o parcialmente controladas por el estado y para las empresas aspirantes resulta muy difícil o imposible entrar a la industria.

1.2.2.2. Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza es se considera baja en algunas industrias, pero cuando se presentan las siguientes situaciones es alta Porter (1980):

- Su presencia es mayor a las empresas de la industria o hay pocos proveedores que dominan el mercado.
- Si no hay productos sustitutos en el mercado y las empresas de la industria no tienen otras alternativas para adquirir los materiales.
- La industria no es un cliente importante para ellos por lo que, si las empresas de la industria le piden una reducción de costos, el proveedor fácilmente se podrá negar sin que ello le cause mayores pérdidas.

- El producto que ofrecen es fundamental para la producción, esto obliga a las empresas de la industria a aceptar sus condiciones, de lo contrario se afectaría su cadena productiva.
- Su producto está altamente diferenciado, esto quiere decir que no será fácil encontrar un producto similar en el mercado.
- Son una amenaza contra la integración vertical, lo cual merma el poder de negociación de la industria.

1.2.2.3. Poder de negociación de los clientes

De acuerdo con Porter (1980), esta fuerza es más alta en las industrias donde los compradores ejercen ventaja sobre las empresas proveedoras, bajo estas circunstancias:

- Sus adquisiciones les representan grandes ingresos por el volumen de compra o por el volumen de clientes.
- El producto en cuestión representa altos costos para la industria, de ahí que el cliente será muy sensible ante un incremento de precios.
- También, si el producto no es decisivo para la calidad de sus procesos.
- La oferta es para ellos un *commodity* o tiene poca diferenciación, si tiene pocos costos cambiantes, o si los beneficios que se les otorgan son pocos.
- Si la amenaza de un esquema de integración hacia atrás es otro motivo por el que el poder de los clientes puede incrementarse.
- Y por último, si está informado sobre la industria. Como en todo, la información brinda herramientas para tomar decisiones y definir una postura frente a las negociaciones. Un cliente bien informado será un cliente con mayor poder.

1.2.2.4. Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos representan una amenaza para la industria porque, aunque no siempre manejan la misma calidad, generalmente se ofrecen a los clientes a un menor precio lo que implica el incremento en la intensidad de la competencia. Esto ocasiona, por ejemplo, que a las empresas se les dificulte establecer su política de precios o ésta pueda cambiar constantemente.

Identificar si en la industria de la que se forma parte tiene la latente amenaza de que se introduzcan productos sustitutos resulta muy importante, ya que la organización consigue estar preparada a través de sus estrategias. Por ejemplo, si esta posibilidad es nula o muy baja, la estrategia de precios de la organización está más bajo su control, de lo contrario, se verá en la necesidad de establecer tácticas para afrontarlos; mayor publicidad, trabajar en la diferenciación de los productos que ofrece, hacer alianzas con las otras empresas de la industria para hacer un frente común, son algunas de las medidas.

1.2.2.5. Rivalidad entre empresas actuales

El grado en el que las empresas de una industria compiten entre sí tiene efectos dentro de la misma. “Las compañías son mutuamente dependientes” (Porter, 1980, p. 58) dentro de una industria, ya que las estrategias que utilice una de ellas tendrá repercusiones en el resto. Por ejemplo, si una productora del café baja sus precios, obliga a las demás a hacerlo puesto que, como no es un producto altamente diferenciado, los compradores se irán con aquella que les brinda el mejor precio.

Los factores con los cuales esta fuerza es alta dentro de una industria, de acuerdo a Porter (1980), son:

- Alto número de empresas o, si éstas son muy influyentes, generan inestabilidad en la industria por los posibles enfrentamientos por abarcar más mercado o reducir sus costos.

- El lento crecimiento en el mercado, lo cual conlleva una fuerte competencia por acaparar más mercado.
- Costos fijos altos o de almacenamiento, los cuales causan presión para generar ventas.
- La escasa diferenciación de productos, lo cual incrementa la rivalidad entre las empresas, pues no hay un claro elemento que genere ventaja para ninguna de ellas.
- Incremento de la capacidad productiva, lo cual genera que haya mucha oferta en el mercado y si lo hacen varias empresas de la industria, ocasionará una sobreoferta y se deberán subir los precios para impulsar la demanda y no tener problemas de inventarios.
- Estrategias ampliamente diversas entre los competidores, esto dificulta el análisis entre cada uno de los ellos, y complica la toma de decisiones interna y externa, por lo que se puede dificultar la creación de alianzas en la industria.
- Intereses estratégicos importantes, esto quiere decir que hay empresas que tienen objetivos agresivos que peligran los del resto de las compañías de la industria.
- Barreras de salida, éstas son factores que dificultan la salida de las empresas de la industria, las cuales pueden ser estratégicas, económicas y emocionales.

El análisis de la industria es importante para que las empresas identifiquen sus oportunidades y amenazas, así como para que estén conscientes de su posición en la industria, conocer el entorno es una ventaja dado que se pueden emprender acciones para equilibrar el poder de cada elemento a favor de la organización.

1.2.3. Fuentes de posicionamiento estratégico

La estrategia va más allá de la eficiencia operativa, es la herramienta principal para la sustentabilidad de una empresa en el mercado. Porter (1996) enfatiza tres fuentes de donde surgen las posiciones estratégicas.

El autor, habla del posicionamiento basado en la variedad, que consiste en “la fabricación de un subconjunto de productos o servicios en una industria” (Porter, 1996, p. 66). En vez de elegir un segmento específico de mercado, se opta por una gama que satisface las exigencias de diferentes sectores. La segunda fuente es basada en las necesidades, que implica centrar los esfuerzos en cumplir todas o la mayoría de las expectativas de un grupo específico de clientes. Y, por último, la tercera establecida en la accesibilidad, a través del cual la organización configura su funcionamiento para perseguir un segmento de mercado que es difícil de penetrar “Aunque sus necesidades son similares a las de otros clientes, es más complicado llegar a ellos por lo que se establecen actividades diferentes” (Porter, 1996, p. 67).

1.2.3.1. Concesiones

Las concesiones, son actividades que las empresas deciden dejar de hacer para fortalecer su postura frente a la competencia y tener una posición estratégica sustentable (Porter, 1996). Se plantean por tres razones principales de acuerdo con el autor: por inconsistencias en la reputación de la marca, por la misma configuración de las actividades que habrán de ser dirigidas por la estrategia y por limitaciones de control interno.

Las concesiones enfocan la estrategia de las organizaciones de forma que ganen más aunque pierdan un poco. Es importante identificar el momento adecuado para tomar estas decisiones y clarificar su razón de ser a fin de contribuir y seguir con los objetivos planteados.

1.2.4. Estrategias genéricas

Hasta ahora se ha analizado que las estrategias dependen de cada organización, sus necesidades, objetivos, el mercado al que se quieren dirigir, etcétera. También se ha mencionado que su establecimiento considera un previo análisis interno y externo a fin de conocer las condiciones en las que se encuentra. Citando a Porter, “la mejor estrategia será aquella que refleje sus

circunstancias particulares” (1980, p. 77). Se remarca entonces, la importancia de elegir una, la más conveniente a fin de competir activa y efectivamente.

La estrategia fortalece a toda la organización, genera certidumbre en el día a día y cuando se está enfrentando un cambio. De acuerdo con el mismo autor (1980), hay tres estrategias genéricas principales que usan las organizaciones:

- a) Estrategia de liderazgo global en costos
- b) Estrategia de diferenciación
- c) Estrategia de segmentación

A continuación, se describe cada una de ellas.

1.2.4.1. Estrategia de liderazgo global en costos

Conlleva, según Porter (1980), una serie de actividades, políticas y objetivos delimitados para maximizar la reducción de costos en todos los niveles organizacionales cuidando la calidad y servicio que los clientes demandan y protege contra las cinco fuerzas de la competencia.

En la figura 3, basada en la teoría de la estrategia competitiva de Porter (1980), se describe y también se hace referencia a los riesgos que ésta implica.

Figura 3. Estrategia de liderazgo global en costos.



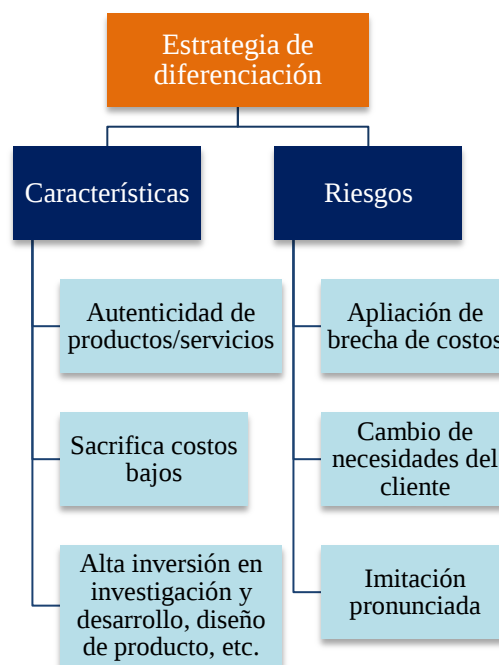
Nota: elaboración propia con información de Porter (1980)

1.2.4.2. Estrategia de diferenciación

Consiste en utilizar los recursos de la empresa para generar un producto o servicio con características muy particulares que lo diferencien fácilmente de los que ofrece la competencia.

Porter (1980) dice que se centra en darle al cliente autenticidad a través del diseño, la imagen del producto o servicio, la tecnología utilizada, las características o el servicio al cliente, y además protege a la compañía de las cinco fuerzas que impulsan la competencia. En la figura 4, basada en la teoría de Porter (1980) de estrategia competitiva, se describen sus características e implicaciones.

Figura 4. Estrategia de diferenciación.



Nota: elaboración propia con información de Porter (1980)

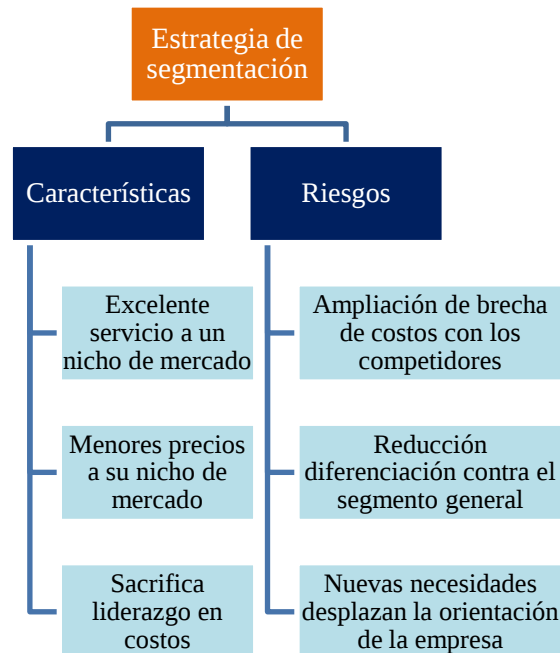
1.2.4.3. Estrategia de segmentación

Porter (1980) menciona que a través de ella se busca atender a un grupo limitado de clientes brindándoles un servicio excelente por lo que todos sus esfuerzos están dirigidos a este objetivo. Significa que además de tener definido el segmento de mercado, este es pequeño por lo que no se

escatima en darles lo mejor a los clientes. Si se aplica correctamente, esta estrategia también protege a la organización de las fuerzas de la competencia.

En la figura 5, elaborada con base en la teoría de Porter (1980), se detallan la estrategia de segmentación y los riesgos que su implementación implica.

Figura 5. Estrategia de segmentación.



Nota: elaboración propia con información de Porter (1980)

1.2.4.4. Estar atrapado a la mitad

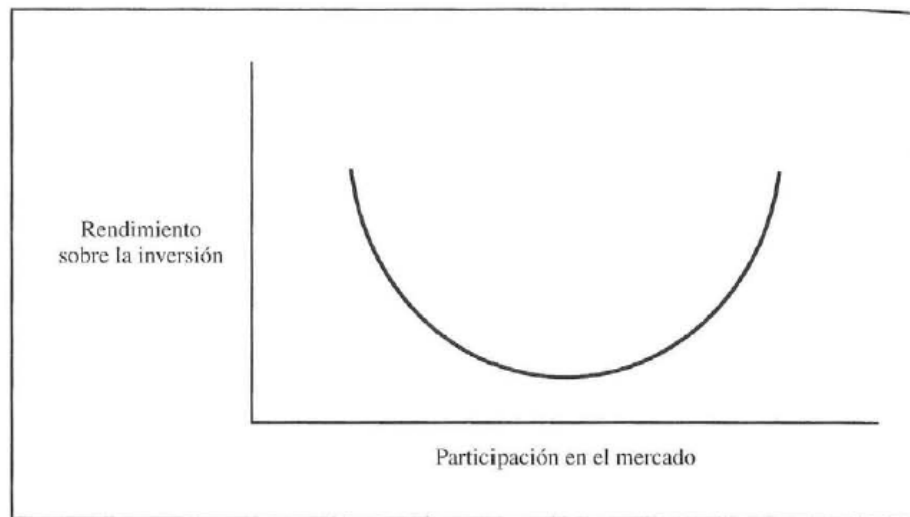
Cuando no se define ninguna estrategia o se define pero no se ponen en marcha las actividades necesarias para cumplirla, se está destinado a fracasar eventualmente. Cuando se es consciente de esta situación, la toma de decisiones oportuna es vital para evitar la quiebra radical. Las opciones que da Porter (1996) ante esta situación son las siguientes, aunque puntualiza que siempre va a depender de las posibilidades de la empresa:

- Tomar acciones para generar reducción de costos
- Inversión para modernizarse

- Comprar participación de mercado
- Centrarse en un segmento de mercado
- Realizar actividades para diferenciarse

Estar atrapado a la mitad se representa, para muchas industrias, en la figura 6, que precisamente muestra el comportamiento de estas dos variables. Se observa que, como dice Porter (1996), en muchas ocasiones las empresas medianas son las más propensas a tocar este punto.

Figura 6. Relación en forma de U del rendimiento y participación de mercado.



Nota: tomado de Porter (1980)

1.2.5. Evaluación de la estrategia

La evaluación, es el último paso de la planeación estratégica y clarifica las fortalezas y debilidades de la organización. El *Balanced Scorecard* (BSC, por sus siglas en inglés) es una herramienta que permite realizar este proceso de forma clara y concisa abordando los aspectos más relevantes para la toma de decisiones interna.

Este método de evaluación permite visualizar la información más importante de todas las áreas funcionales en un solo documento, agilizando la toma de decisiones de los directivos pues está enfocado en el trabajo en equipo (Kaplan & Norton, 2005). El BSC se compone de cuatro

parámetros de acuerdo a Kaplan y Norton (2005), los cuales se describirán en las siguientes secciones.

1.2.5.1. Perspectiva del cliente

Kaplan y Norton (2005) dicen que en esta perspectiva, responde al cuestionamiento de ¿cómo los clientes ven a las empresas?, ya que se evalúa el tiempo de respuesta de la organización hacia sus necesidades y exigencias, se miden los defectos de los productos y cómo son percibidos y medidos por ellos.

También se cuantifica el valor que generan y además se analizan e identifican los costos incurridos y las estrategias que se están efectuando para minimizarlos a fin de incrementar las ganancias. El BSC permite definir objetivos relacionados con estos puntos así como esclarecer formas para medir el cumplimiento de los mismos. Las ventas de la compañía serán el reflejo de los resultados de este apartado y es por ello es trascendental visualizarlo y sobre todo analizarlo para tomar las decisiones adecuadas. “La empresa debe ver su desempeño desde los ojos de sus clientes” (Kaplan & Norton, 2005, p. 5).

1.2.5.2. Perspectiva interna del negocio

En la perspectiva interna del negocio, se presentan los objetivos internos, los cuales deben establecerse en función de lo que el cliente espera de la organización. Kaplan y Norton (2005) establecen que las medidas internas deben enfocarse en los procesos clave, es decir, los que tienen mayor impacto desde la perspectiva del cliente.

Se consideran la calidad, el nivel de experiencia y las habilidades de los empleados, la productividad y la tecnología que se está usando para lograr lo que el cliente espera. Se deben visualizar desde todos los ángulos y niveles de la compañía, ya que cada decisión o acción tomada por cualquier empleado afecta los objetivos. Hablan de que las medidas deben ligar la

perspectiva de la alta gerencia sobre los procesos internos con las acciones que se toman en toda la compañía, y esto contribuye a que los empleados de los niveles más bajos tengan objetivos claros y tomen decisiones en función de éstos.

1.2.5.3. Perspectiva de innovación y aprendizaje

El constante cambio en el entorno y la evolución de las necesidades de los clientes hace que la mejora continua sea un imperativo para las compañías. En la sección de innovación y aprendizaje del *BSC* se presentan las medidas que la compañía implementa para mejorar los productos que tiene y su capacidad para generar nuevas alternativas para los clientes; “la innovación, la mejora continua y el aprendizaje agrega valor a la compañía” (Kaplan & Norton, 2005, p. 7). A fin de incrementar las ganancias, la empresa debe ser capaz de lanzar nuevos productos, generar valor para los clientes e incrementar su eficiencia operativa (Kaplan & Norton, 2005), en el *BSC* se deben definir las métricas que evalúen estas variables para cuantificar los logros o necesidades de la organización.

1.2.5.4. Perspectiva financiera

De acuerdo a Kaplan y Norton (2005), la perspectiva financiera sirve para analizar si la estrategia de la compañía está siendo implementada correctamente, si está contribuyendo a su mejora, dice también que los objetivos principales en esta área son sobrevivir (cómo se ha comportado el flujo de efectivo), tener éxito (medido por el nivel de ventas) y prosperar (participación de mercado y rentabilidad sobre capital).

Los autores hacen mención de un punto clave al asegurar que el éxito financiero no va en función de un mejor desempeño operativo. Por ejemplo, puede ser que la empresa tenga muchas ventas porque parte de su estrategia de mercadotecnia funcionó, pero su margen de ganancias disminuyó porque no establecieron el precio adecuado o se incurrieron más gastos de los

contemplados. Dicen que se debe especificar cómo la mejora continua en toda la organización generará más mercado, más margen operativo, más rotación de activos y menos gastos operativos; ligar la operación con las finanzas para generar una sinergia que contribuya.

1.2.6. Ventajas del Balanced Scorecard

El *Balanced Scorecard* (BSC) ayuda a identificar y comprender las diferentes interrelaciones que se generan entre finanzas, clientes, procesos internos e innovación y el aprendizaje organizacional. Este sistema permite establecer metas situando a la visión y a la estrategia en el centro e impulsando a todos los empleados hacia su cumplimiento. Además es consistente con las iniciativas de las compañías, la integración multifuncional donde varias áreas funcionales de la empresa se relacionan para trabajar en equipo y ser más eficientes, la cooperación cliente-proveedor, la escala global, la mejora continua y la responsabilidad compartida (Kaplan & Norton, 2005).

En este sentido se presenta la necesidad del liderazgo asertivo por parte de las gerencias para impulsar a sus equipos al cumplimiento de los objetivos de la compañía. Esta habilidad es esencial para desarrollar y establecer las estrategias de forma clara y concisa. Porter (1996) dice que líderes que sean capaces de tomar decisiones, comunicarse claramente hacia los empleados, hacer concesiones y ligar las actividades de cada área son vitales para hacer funcionar la estrategia global.

1.2.7. Caso Natura

En este apartado se va a analizar el caso de *Natura*, que es una empresa dedicada a la creación de productos de belleza que fue constituida en Sao Paulo, Brasil en el año de 1969 por Luiz Seabra (Jones & De Pinho, 2012).

Su principal característica es buscar modelos de negocio diferentes a sus competidores, creando así ventajas competitivas en mercados emergentes que otras compañías no ven como atractivos (Jones & De Pinho, 2012).

1.2.7.1. Estrategias de Natura

En 1979, la empresa *Natura* tomó el modelo propuesto por *AVON*, el cual consistía en la distribución y venta puerta a puerta. Esta estrategia tiene la finalidad de reducir costos y tener una presencia importante en las zonas donde los representantes se encuentran (Jones & De Pinho, 2012).

Posteriormente, y con la ayuda de Guilherme Leal, crearon una empresa de distribución para las localidades más alejadas de Brasil, con esto, se hizo presente en prácticamente todo el país (Jones & De Pinho, 2012).

La década de los 80's, conocida en Brasil como la década perdida, fue de oportunidades para la compañía dado que, al tener menos competidores, hubo muchas empresas internacionales que dejaron el país por la difícil situación económica, por lo que *Natura* se consolida como la marca más importante de productos de belleza en el país.

Una vez que se tiene fortalecido mercado nacional y, posterior a la compra de pequeñas compañías, *Natura* consolida su misión, visión, valores y filosofía, por lo que se encuentra lista para expandir sus fronteras, proceso que comenzó con una expansión controlada mediante asociaciones en países colindantes a Brasil como son Chile, Bolivia y Argentina, con esto la empresa poco a poco comienza su expansión en Sudamérica (Jones & De Pinho, 2012).

1.2.7.2. Diversificación de Natura

La compañía comenzó con la distribución fuera de Brasil y también con la diversificación e inversión en el desarrollo de nuevos productos. En el año 2005, mientras la competencia *L'Oréal*

invirtió \$587 millones de dólares en investigación y desarrollo y por otro lado *Shiseido*, empresa japonesa de cosméticos, invirtió \$156 millones de dólares, *Natura* realizó una inversión de apenas \$29 millones de dólares, el equivalente al 2.9% de sus ventas, con lo que desarrolló un promedio de 153 productos nuevos en diferentes categorías (Jones & De Pinho, 2012).

Para competir con las más grandes compañías, *Natura* ha realizado la mayoría de sus investigaciones, además ha comprado patentes y tecnología de universidades y centros de investigación en Brasil y sus alrededores (Jones & De Pinho, 2012).

1.2.7.3. Atributos de la marca

Respecto a sus competidores, *Natura* ha creado una percepción enfocada en los atributos diferenciados creados por la marca, esto hace que las personas conecten con su filosofía incentivando las ventas y por consiguiente la obtención de ganancias por \$1.5 billones de dólares, siendo para ese año una de las marcas mejor posicionadas de Brasil, logrando reconocimientos por temas de sustentabilidad, respeto por la biodiversidad, así como por ser una de las empresas que mejores beneficios brinda a sus empleados (Jones & De Pinho, 2012).

1.2.7.4. Conclusiones caso Natura

Natura ha tomado diferentes estrategias para buscar tener una fuerte presencia contra los grandes competidores, logrando así resultados satisfactorios y colocándola como la marca más importante de Brasil en productos cosméticos, así como una de las más fuertes de Sudamérica.

Esto demuestra que una estrategia bien definida y puesta en marcha tiene el potencial de generar los resultados buscados por todo el ecosistema económico de la empresa.

También, se remarca la importancia de la filosofía del negocio y buscar siempre alinear la estrategia con la misión, visión y valores; esto coadyuva con la generación y transmisión de la pertenencia de marca, en primera instancia hacia los empleados y enseguida hacia los clientes.

Por último, con este caso se presume que a pesar de tener recursos limitados pero con una estrategia efectiva, se tiene la posibilidad de competir en un mercado donde no se es la marca líder.

1.2.8. Conclusión planeación estratégica

Todas las compañías buscan tener una posición privilegiada dentro de su industria y la herramienta más útil para lograrlo es el establecimiento de su estrategia central, la cual será considerada como tal siempre y cuando sea auténtica, es decir, implique actividades que difieran de las que lleva a cabo la competencia, garantizando su funcionamiento a largo plazo y ayudando a lograr el objetivo que todas las empresas tienen en común: la sustentabilidad de su estrategia.

La planeación estratégica es elemental para que se alcancen el objetivo global y los específicos y se tenga un desempeño óptimo que genere valor para todos los interesados. Además de elegir e implementar el conjunto de acciones que traducirán la estrategia, las compañías deben considerar mecanismos de dirección y control que muestren que el trabajo que se está haciendo en todos los niveles va en función de lo requerido o, de lo contrario, saber la raíz del por qué se están reflejando los resultados esperados a manera de tomar las acciones pertinentes en el momento adecuado.

1.3. Estrategias de crecimiento

En 1971 se funda la compañía *Starbucks*, dedicada a la fabricación, distribución y venta en el mercado del café con ventas reportadas por \$8,771.9 millones de dólares y con 47,000 empleados al año 2008 (Eriksson & Hess, 2010).

En esta sección se analizarán las estrategias de crecimiento que esta empresa ha aplicado, pues actualmente tiene presencia internacional y ofrece una variedad de productos en sus cafeterías.

1.3.1. La importancia del crecimiento

Uno de los objetivos de las empresas es generar ganancias y para ello es necesario crear estrategias para obtener dividendos y de esa forma mantener la compañía en presencia de sus clientes, proveedores y competidores. Los directores generales se encuentran en una continua búsqueda del crecimiento, sin embargo, esta práctica le requiere liquidez suficiente para soportar las operaciones, desde el tiempo que tarda el inventario en ser vendido y en ser cobrado al cliente (Churchill & Mullins, 2001).

Para que se dé el crecimiento, se deben tener muy claro los objetivos, el ingreso necesario y liderazgo para soportar el tiempo que pasa entre la inversión y el ingreso (Churchill & Mullins, 2001). Como ejemplo, el crecimiento de *Starbucks* en la década de los noventa, pasó de 100 a 4,000 sucursales con un revolucionario método de selección de espacios, basado en datos demográficos y estilo de vida (Eriksson & Hess, 2010).

El crecimiento afecta de diferente manera a cada organización y puede alterar los procesos, la estructura, métodos de trabajo, toma de decisiones, la manera en que la competencia lo percibe y los recursos disponibles (Churchill & Mullins, 2001).

1.3.2. Estrategia genérica de Starbucks

La diferenciación, es una de las tres estrategias genéricas, con la cual se busca desarrollar y ofrecer a los clientes un producto o servicio diferente comparado con los de los competidores, genera una fidelidad de los clientes a los productos, provocando así un mercado de demanda inelástica, lo cual significa que es poco sensible a los cambios de precios.

Con esto, se logra mitigar una de las cinco fuerzas (poder de negociación de los compradores), debido a la especialidad del producto o servicio a ofertar, los compradores carecen de alternativas similares o de productos sustitutos (Porter, 1980).

Starbucks desde sus inicios buscó generar una experiencia diferente para el consumidor al tomar café, de esta manera, se crea la experiencia *Starbucks*, la cual consiste en romantizar este proceso, tal y como sucede en las cafeterías italianas, buscando lugares que estuvieran en crecimiento y con afluencia de personas a pie para además crecer su volumen de ventas. La compañía obtiene un servicio diferenciado respecto a las demás cafeterías de Estados Unidos creando una expansión de tiendas a lo largo del país y comenzando con la apertura de tiendas en Vancouver, Canadá (Eriksson & Hess, 2010).

Por otra parte, el personal encargado del servicio en la preparación de café es un factor importante para que la estrategia sea efectiva; el conocimiento en las materias prima, así como la preparación de las bebidas generan esa diferenciación que el cliente aprecia y disfruta, esto junto con el aroma a café al entrar a las tiendas, la atención del personal, la personalización del servicio hace que *Starbucks* tenga un crecimiento acelerado (Eriksson & Hess, 2010).

1.3.3. Estrategias de crecimiento

El punto principal de las decisiones estratégicas está relacionado al crecimiento, toda selección e implementación de tácticas que se realiza por una empresa es, en búsqueda del crecimiento que obtendrá por ella.

Kourdi (2015) expone diferentes rutas de crecimiento las cuales pueden ser trabajadas en conjunto o de forma individual:

- Crecimiento orgánico: es el crecimiento que se da inherente al mercado. Para este, se cuenta con los recursos existentes.
- Fusiones y adquisiciones: se refiere a la fusión o compra de dos o más compañías, siendo esta la ruta más rápida pero más arriesgada de encontrar el crecimiento.

- Alianzas estratégicas: son las colaboraciones que se realizan con socios comerciales que se encuentren en la misma industria y que aportan a la cadena de valor de ambos.
- Diversificación: esta ruta busca nuevos mercados que sean diferentes al enfoque principal.
- Especialización: al contrario de la diversificación, esta ruta busca enfocarse o defender las actividades principales.

La elección de la estrategia de crecimiento dependerá de las posibilidades y los objetivos de la empresa, es importante mencionar que se pueden aplicar varias de ellas al mismo tiempo.

1.3.4. Estrategias de crecimiento de Starbucks

La apertura de tiendas cercanas a las más concurridas se vuelve un éxito comercial para *Starbucks*, al no ver disminuidas las ventas en ninguna sucursal y además de no demeritar la calidad y la experiencia ofrecida, manteniendo así la fidelidad de los clientes y comenzando con la búsqueda de nuevos (Eriksson & Hess, 2010).

En sus diferentes etapas, esta compañía ha utilizado estrategias de crecimiento dependiendo del director ejecutivo en turno. *Starbucks* comienza con una decisión de un crecimiento orgánico y, cuando la demanda en una sucursal es mayor a la esperada, se busca la colocación de una tienda cercana para satisfacer la demanda que se tiene en la zona, esto conservando la esencia de la marca (Eriksson & Hess, 2010).

En el año 2005, Jim Donald comienza operaciones como director ejecutivo, una de sus estrategias de crecimiento es la diversificación (Kourdi, 2015). En su periodo 2005-2008, *Starbucks* comienza a ofrecer servicios de alimentos y bebidas, productos diferentes a los que veía manejando, esto con la finalidad de ampliar y complementar su catálogo, al mismo tiempo que mejoraba la experiencia hacia sus clientes, factores que ayudaron a incrementar la apertura

de tiendas tanto al interior de Estados Unidos como en otras partes del mundo (Eriksson & Hess, 2010).

Por último, *Starbucks* ha comenzado a producir cápsulas de café para las personas que cuentan con máquinas de café caseras, las cuales sólo necesitan electricidad y agua. Estas máquinas se han vuelto muy populares tanto en oficinas como en casas, con lo cual se aprecia a la marca *Starbucks* diversificando su producto de una forma más ordenada y conforme encuentran mercados más maduros y establecidos (Sánchez Fermín, 2019).

1.3.5. Problemas en la ejecución de la estrategia de Starbucks

Haciendo un análisis de las situaciones que hicieron que el crecimiento de *Starbucks* se fuera complicando hasta tener problemas graves por los cuales Howard Schultz debió detener de forma agresiva las estrategias implementadas, se concluye que esto se originó por la filosofía del nuevo equipo de trabajo directivo el cual, a pesar de haber estado varios años conociendo los valores y conceptos de la empresa, venían de un sector regido por los procesos, la eficiencia y los costos, lo que llevo a cambiar el enfoque principal que era lograr una experiencia del cliente (Eriksson & Hess, 2010).

La estrategia del crecimiento en Estados Unidos estaba marcada por 10,000 tiendas, la cual para 2004 se modificó a 15,000, un 50% más en el mercado interno. Esto ocasionó que muchos de los requisitos de calidad y servicio que habían generado y que les habían ayudado a crear valor a la marca, comenzaran a mermar ocasionando que las nuevas sucursales se vieran afectadas en cuanto a los niveles de afluencia y la ubicación estratégica (Eriksson & Hess, 2010).

Al igual que en Estados Unidos, en el extranjero también se trazó el objetivo de tener en funcionamiento alrededor de 15,000 tiendas, lo que generó que los requisitos con los que se regía la empresa para la apertura de nuevas tiendas disminuyeran, consiguiendo en tiempo reducido

lugares no aptos de acuerdo a los estándares iniciales, demeritando desde el inicio el posicionamiento de la marca (Eriksson & Hess, 2010).

Por lo anterior, la estrategia de crecimiento desmedido generó conflictos con la diferenciación, reduciendo la calidad de la experiencia *Starbucks* y comenzando a competir con empresas como *McDonald's*, con iniciativas como la reducción de costos bajando la calidad del café ya que, el mercado al que estaba dirigido era diferente (Eriksson & Hess, 2010).

1.3.6. Conclusiones caso Starbucks

Starbucks es una empresa reconocida en todo el mundo, que busca no sólo satisfacerla demanda de tomar café, sino también dar una experiencia única a sus clientes. Es por eso que, desde el comienzo, ha tenido una estrategia diferenciadora, que los aleja del valor creado por su competencia. Sin embargo, por una búsqueda de crecimiento acelerado, dejaron esa misión y visión de lado, enfocándose sólo en crecimiento monetario y de presencia; si bien esto les dio un resultado inicial favorable, con el paso del tiempo fue claro que no estaba haciendo sinergia con su filosofía (Eriksson & Hess, 2010).

El crecimiento debe darse de una forma ordenada en ámbitos financieros, de capacidad en factor humano y tecnológico, de lo contrario un crecimiento desmedido enfocado sólo en ventas, generará problemas de calidad y servicio, mismo que para una empresa de diferenciación no es congruente.

1.3.7. Estrategias de crecimiento Panera

Panera Bread Company fue fundada en 1981 bajo el nombre de *Au Bon Pain Co.* y posteriormente compró una panificadora local llamada *Saint Louis Bread Company* en 1993. Su objetivo era crear una experiencia gastronómica que se centrara en productos panificados recién

horneados, en un entorno en que las personas pudieran relajarse y disfrutar de comida real (Lipson, 2009).

Panera basó su estrategia en un crecimiento orgánico y de especialización. Al principio buscaba crecer rápidamente, es por eso que realiza la compra de *Saint Louis Bread Company*, y posteriormente se especializó en crear experiencias que fueran únicas para los clientes además de ofrecer productos de alta calidad a precios accesibles (Lipson, 2009).

El éxito del modelo de negocio de *Panera* la llevó de tener 20 locales en 1993 a tener 1,000 en 2006 con presencia en 38 estados de Estados Unidos, todo esto con recursos propios (Lipson, 2009).

En 2007 se enfrenta a uno de sus más grandes retos, su proyección de ingresos y apertura de sucursales ya no mostraba un crecimiento como el de los años anteriores, esto derivado de un desabasto de trigo a nivel mundial, lo que afectaba seriamente sus márgenes de utilidad (Lipson, 2009).

La empresa reaccionó favorablemente a estos retos, lanzó una línea de batido de frutas, dio aumentos a los empleados para motivarlos, se expandió a otras ciudades y a Canadá, y pidió un préstamo que le permitió recomprar algunas de sus acciones ayudando a dar tranquilidad a los inversionistas (Lipson, 2009).

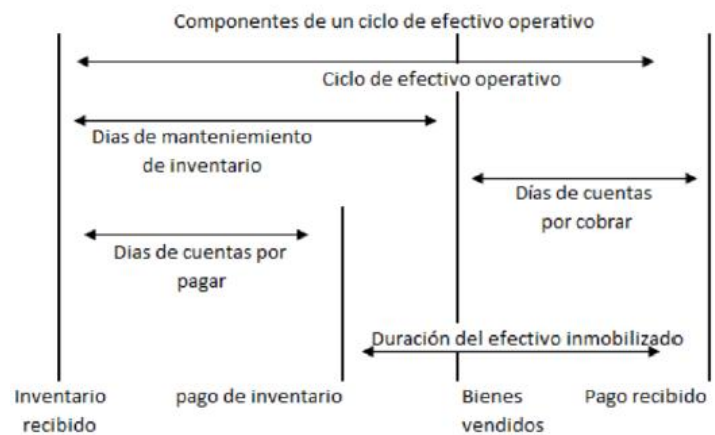
1.3.8. Efectos secundarios del crecimiento más allá de las posibilidades de la empresa

Cuando las empresas crecen, requieren efectivo para el capital de trabajo, equipo y gastos operativos, la clave es encontrar el equilibrio entre lo que la compañía gasta y lo que lo genera (Churchill & Mullins, 2001).

Para no verse afectadas en el dinero disponible, las empresas deben estar pendientes a su ciclo de efectivo operativo. En la figura 7 se muestran los factores más importantes que afectan

dicho ciclo y sobre los cuales las empresas en crecimiento deben vigilar y controlar para que su operación diaria no se afecte, como son los días de pago a proveedores, los días de cobro, así como pago de nóminas, entre otros (Churchill & Mullins, 2001).

Figura 7. Componentes del ciclo de efectivo operativo.



Nota: elaboración propia con datos de Churchill y Mullins (2001)

El crecimiento afecta de diferente manera a cada organización y puede repercutir en todos los procesos, la estructura, métodos de trabajo, toma de decisiones, la manera en que la competencia lo percibe y en los recursos disponibles.

1.3.9. Estrategia genérica de Panera

La estrategia de *Panera* desde el principio fue la diferenciación, comenzando con dar pan recién horneado y preparando sándwiches al momento, de esta forma los clientes recibían una experiencia única, aunque fuera considerado un restaurante de comida rápida. Ofertar y hacer énfasis en alimentos saludables y un ambiente acogedor, hizo que los clientes percibieran su marca de forma distinta a su competencia (Lipson, 2009).

El estándar de calidad superior, perfeccionando las recetas alrededor de su producto estrella como lo es el pan, hace que la estrategia genérica de diferenciación marcada tome sentido, utilizando los mejores ingredientes y dejando de lado los costos bajos y centrándose en

dar una mejor experiencia gastronómica. Esto comenzó a generar un crecimiento acelerado pero constante, ganándose también la fidelidad de su clientes y blindando su mercado ante amenaza de competidores y teniendo un mercado inelástico en el futuro (Lipson, 2009).

1.3.10. Identificación de estrategias fallidas de Panera

Las empresas cuando desarrollan estrategias, requieren de herramientas o métricos para evaluar su eficiencia y medir el resultado para determinar si es el mejor camino tomado para el crecimiento o rectificar el rumbo, de esa forma se toman decisiones de acuerdo a lo establecido por los accionistas y directores de la empresa. Uno de los errores más comunes que suceden en el día a día de muchas empresas es no llevar métricos de forma constante para estar evaluando el desempeño de las estrategias.

Panera creció orgánicamente a través de flujos propios, por lo que la identificación de factores como el ciclo de flujo de efectivo es vital. El mayor crecimiento de la empresa se dio durante el periodo del 2003 al 2006 y fue que gracias al éxito de su propuesta de valor, al crecimiento de las operaciones y a la generación de utilidades basándose en los costos estables. Sin embargo, la situación cambió cuando los costos de la materia prima comenzaron a subir de forma acelerada, reduciendo los márgenes (Lipson, 2009). Algunos indicadores que ayudan a visualizar el desempeño financiero de la empresa son:

- El rendimiento del capital o patrimonio: este indicador se utiliza para conocer la rentabilidad del negocio dividiendo las utilidades generadas por la empresa, entre el valor del capital invertido por los accionistas, al manejar un porcentaje de referencia. Por ejemplo, del 5% y se obtiene un 6.5%, se logró más de lo esperado, por lo que la estrategia financiera y operativa de la empresa dan resultado (Ortiz Anaya, 2011).

- Ciclo del efectivo o flujo de efectivo: el cual se mide sumando la rotación de cartera más la rotación de inventario menos la rotación de proveedores. En otras palabras, tener la rotación de las cuentas por cobrar de 45 días más 30 días de crédito a clientes esta suma nos da un total de 75 días menos 30 días que dan de crédito los proveedores a la empresa, da total de 45 días que el efectivo, quiere decir que esos 45 días la empresa debe de contar con flujo adicional para sus costos operativos, mientras regresa el flujo. En empresas comercializadoras lo recomendable es que la rotación sea mayor a 100 días (Ortiz Anaya, 2011).

Los indicadores anteriores y varios más miden los resultados de la operación de la empresa y son la base para analizar su posición en el mercado.

1.3.11. Diferentes formas de crecer

Panera tuvo un crecimiento acelerado debido a su estrategia comercial y enfoque al cliente, lo que le permitió tener éxito en varios años de operación, sin embargo, al basar su modelo de negocio principalmente en el pan, los efectos de situaciones externas afectaron sus costos y esto llegó a tener repercusiones en sus utilidades y, por consecuencia, en sus resultados financieros (Lipson, 2009).

En su momento no se aseguró el valor de su materia prima, apostando a los futuros donde se maneja un seguro o protección en caso de haber alzas de precios, lo que le hubiera permitido tener mayor margen para evitar la afectación de sus costos durante un tiempo.

Por otro lado, si se hubiera apoyado su estrategia de crecimiento con financiamiento externo en un porcentaje razonable, durante su época difícil tendría mayor margen de maniobra, manteniendo el crecimiento que durante algunos años debió detener para hacer cambios. Ahora, gracias a la situación por la que pasó y al analizar y entender la situación a través de indicadores

y tomando las estrategias correctas, logró superar la adversidad e implementó estrategias muy interesantes, como el pago de suscripción de café, la zona de red gratis, entre otras.

1.3.12. Conclusiones caso Panera

Las personas encargadas de dirigir a la empresa *Panera* sabían desde un principio que la diferenciación es la clave para tener éxito en el negocio de la comida rápida, eso junto con una diferenciación de productos de la misma calidad y apertura en bolsa como palanca de crecimiento, hacen que *Panera* sea una empresa diferente en todo el mercado de comida rápida.

1.4. Liderazgo estratégico

En las compañías es necesario que las personas que las dirigen tomen decisiones en beneficio de las empresas, para ello es necesario cumplir con los objetivos, sin dejar de lado la misión, visión y valores. El liderazgo estratégico es la capacidad que tienen las personas que toman decisiones para persuadir o motivar a su personal a cumplir con los objetivos previamente planeados de acuerdo a las capacidades, recursos físicos, tecnológicos y monetarios que la empresa coloca en disposición de todo (Schoemaker, Krupp, & Howland, 2013).

Para ello, Schoemaker, Krupp y Howland (2013) exponen una serie de habilidades que los líderes estratégicos deben tener:

- **Anticipar:** constantemente los líderes deben estar vigilando las tendencias, de esta forma se puede perfeccionar la capacidad, comprender y adelantar a los competidores teniendo una visión más amplia de lo que es el mercado.
- **Desafiar:** una de las habilidades más importantes es cuestionar el *statu quo*, fomentando puntos de vista divergentes, generando así a una reflexión profunda, para ello es necesaria la paciencia, mente abierta y coraje. Desafiar los pensamientos e ideas del

equipo, así como las de uno mismo generará ideas y soluciones nuevas, teniendo así un mejor enfoque en la toma de decisiones de acciones futuras.

- Interpretar: cada que los líderes desafían y retan las habilidades del personal, así como sus propias ideas, se genera una gran cantidad de información la cual genera conflictos, así como información confusa, por lo tanto, los líderes toman la información, la racionalizan y la transmiten de una forma clara, concisa y correcta.
- Decidir: al tener la información consolidada e interpretada de forma correcta, los líderes estratégicos son los responsables de tomar un juicio decisivo de acuerdo a las circunstancias, entorno e información obtenida. Esta elección será medida con los indicadores de rendimiento que tenga cada empresa.
- Alinear: uno de los retos más importantes de los líderes estratégicos es encontrar un terreno común, logrando que todos los involucrados acepten las decisiones tomadas a pesar de las diferencias que se tengan. Para esto se requiere una correcta comunicación, construir confianza, escuchar y saber entender los desacuerdos que se tengan, encontrando una solución para todos los involucrados e inconformes.
- Aprender: los líderes estratégicos son los encargados del aprendizaje organizacional, uno de sus deberes es promover la indagación, presentar lecciones exitosas y no exitosas, estudiar los fracasos propios y de otros equipos en un ambiente abierto y constructivo.

Es muy importante contar con estas habilidades para tomar decisiones en tiempo y forma, involucrando y comprometiendo a los equipos de trabajo para que se logren los objetivos propuestos por la alta dirección, asimismo que se desarrollen a los diferentes niveles de la empresa para que se logre un ambiente de mejora continua.

1.4.1. Decisiones estratégicas

Los procesos en las empresas son dinámicos, esto significa que cada decisión tomada afecta de forma importante y en algunas ocasiones se puede percibir en tiempo real. Todas las empresas en el día a día toman decisiones las cuales están enfocadas en cumplir los objetivos previamente planeados y aprobados, sin embargo, las circunstancias cambian constantemente, para ello es necesario tomar decisiones, las cuales utilizan recursos, provocando cambios sustanciales que generarán una serie de reflexiones más profundas llegando, incluso, a cambios estructurales (Bower & Gilbert, 2007).

En el caso *Starbucks*, las decisiones directivas tomadas, relajando los criterios en la selección de lugares para la apertura de tiendas, así como colocar productos que no necesariamente son complementarios, hizo que *Starbucks* redujera las ventas en la mayoría de sus tiendas, perdiendo clientes y por consiguiente rentabilidad, teniendo que redireccionar los esfuerzos y las estrategias al punto que le dieron un diferenciador en la toma de café (Eriksson & Hess, 2010).

Los gerentes o ejecutivos toman decisiones estratégicas desde la planificación, mientras las estrategias se están desarrollando, los ajustes o correcciones a realizarse se verán reflejadas en la creación de nuevas estrategias o en su defecto, a la destrucción de todo lo planeado y comenzar de nuevo.

Es necesario generar identidad, así como transformar a las personas y por consecuencia a las organizaciones, de tal manera que es implícito contar con un ambiente positivo, con personas receptivas. La mayoría de las decisiones son tomadas por emociones; promover un ambiente cordial y motivado siempre hará que las decisiones se tomen con una mayor conciencia para la mejora del grupo, así como las necesidades de la compañía (Haeley & Hodgkinson, 2017).

Con mucha frecuencia, los nuevos directores viven y experimentan situaciones que les causa un sentimiento de falta de control en la operación y resultados que generan retos a su capacidad de ser líderes. A continuación, se describen las siete más comunes, dependiendo del cómo y cuándo puedan afrontarlas, determinando si el director logra superar o fracasar en su posición al frente de la empresa (Porter, Lorsch, & Nohria, 2004).

1. No se dirige la empresa: al asumir el liderazgo no puede operar toda la empresa por lo que siente que pierde sensibilidad y contacto con empleados, clientes y procesos en general, por lo que para lograr sobrellevar y salir adelante es muy importante la generación y maduración de gerentes operativos que lo apoyen de forma uniforme para buscar lograr el resultado.
2. Dar órdenes es muy costoso: la persona con más autoridad en la organización se debe manejar con tacto y formas correctas el dar órdenes y saber delegar y dar criterio en la toma de decisiones y evitar que se vuelva un cuello de botella donde toda decisión deba de consultar y/o autorizar por el CEO. Para tener un equipo motivado y alineado se debe encontrar la forma de ser claro, consistente en las instrucciones dándolas con un tono y estilo correcto para marcar hacia donde quiere que la empresa vaya y el equipo sienta el liderazgo.
3. Difícil saber lo que pasa en realidad: la información que llega a las manos del CEO llega en grandes cantidades y constantemente por lo que conocer todo es complejo, además de que puede estar sesgada o parcializada dependiendo la fuente o el responsable que la prepara debido a conveniencias de algún subalterno, así como también partes o detalles importantes omitidos, el CEO si no busca medios alternos o de primera mano, puede tener una visión parcial y trunca que afecte la toma de decisiones.

4. Siempre está enviando un mensaje: el CEO siempre es una referencia en la empresa por lo que debe de saber y cuidar los mensajes de todo tipo que envía a su gente, y en su entorno, el lenguaje y comunicación que utilice puede ser referente dentro y fuera de la empresa y validar que son los correctos.
5. No es el jefe: el CEO reporta a la junta de accionistas, por lo que debe de estar dando resultados, estar informando en tiempo y forma, así como generar la comunicación correcta para validar estrategias y teniendo la adecuada retroalimentación de su desempeño.
6. Complacer a los accionistas no es la meta: debe de cuidar él no esté enfocado en el resultado inmediato o a corto plazo, así como el valor de la acción sino en lograr articular una clara estrategia que permita mantener las ventajas competitivas en su mercado a largo plazo.
7. Sigue siendo humano: el CEO sigue siendo una persona, la cual tiene que buscar y mantener un balance en su vida laboral y personal, siendo humilde para escuchar a su equipo, pero con la decisión y determinación de guiar a la empresa para lograr la rentabilidad y permanencia.

De esta forma, se infiere que estas decisiones son cruciales para desarrollar las tácticas alrededor de la estrategia central elegida por la empresa. Todo el entorno interno debe estar sintonizado a fin de obtener los resultados esperados.

1.4.2. Conclusiones de liderazgo estratégico

Superar los obstáculos ayuda a lograr la encomienda de ser CEO, sin embargo, debe de lograr manejar el contexto de la organización sin perderse en la operación diaria, definir y promover los valores con sus palabras y acciones. Debe de ser líder constante y mantener la humildad a través

del tiempo para lograr tomar las decisiones por el beneficio de la compañía a largo plazo, cumpliendo así los objetivos realizados en la planeación, manteniendo los valores y apegándose a la misión y visión de la empresa.

1.5. Recursos estratégicos y capacidades dinámicas

AB InBev es un corporativo dedicado a la fabricación, distribución y venta en el mercado cervecero, con ventas reportadas por \$45.5 millones de dólares en el año 2016, contando con presencia internacional con diferentes marcas de cervezas populares que ha adquirido con el paso de los años (Siegel & Orleans, 2017).

1.5.1. Estrategia genérica de AB InBev

Desde la compra de *Brahma* en Brasil en el año 1989, *AB InBev* ha manejado una estrategia genérica de liderazgo en costo. Esta va acompañada de una serie de acuerdos o políticas como son la compra de plantas y marcas ya desarrolladas en países seleccionados, en lugar de comenzar con una marca nueva. Teniendo así instalaciones que se pueden eficientar de acuerdo a la experiencia que el grupo tiene (Siegel & Orleans, 2017).

La negociación hacia los proveedores adquiere relevancia ya que, al contar con un portafolio a nivel mundial, *AB InBev* tiene la posibilidad de negociar con volúmenes cada vez mayores, cumpliendo así una de las cinco fuerzas de Porter: poder del comprador. De esta forma, *AB InBev* tiende a que la amenaza por competidores se reduzca, dado que son pequeños o menos eficientes tendrán menos posibilidades de igualar precios y, por lo tanto, tener menos ganancias (Porter, 1980).

El flujo de efectivo es otra ventaja que *AB InBev* tiene al trabajar en una estrategia de liderazgo en costo, el cual es utilizado para inversión en maquinaria, o la compra de alguna otra

empresa para seguir creciendo en volúmenes de venta, así como crecimiento en el consumo de insumos.

Un punto a resaltar de *AB InBev* es su programa de adquisición de talento, o programa de recursos humanos, en donde la empresa decide la contratación de recién egresados, los cuales representan un pago menor en nómina que el personal con mayor experiencia, el cual implicaría erogar una suma mayor de dinero por la contratación de este personal, teniendo así una nómina baja pero que se va desarrollando de acuerdo a las aptitudes y necesidades que tenga el grupo. De esa manera, las personas que crecen en la empresa entienden el procedimiento y la forma que el grupo se maneja, creando así menos curvas de aprendizaje en cuestión de entendimiento de la compañía (Siegel & Orleans, 2017).

Por otro lado, *AB InBev* lleva una política de costos llamada base cero, la cual es un modelo donde cada inicio de año todas las áreas comienzan con cero recursos y, cada que se necesite uno nuevo, se debe justificar dicha inversión. De esta forma, los gastos o inversiones hechas en los años pasados no son tomadas en cuenta para los presupuestos del ejercicio que comienza, teniendo así un modelo de ahorro, que utilizar sólo lo necesario para cada periodo (Siegel & Orleans, 2017).

1.5.2. Recursos valiosos

Los recursos valiosos son parte fundamental de la estrategia corporativa para la creación de valor en las empresas. Estos recursos y su valor dependen de la forma en que la industria interactúa con el mercado, así como el periodo de tiempo en el que se evalúa (Collins & Montgomery, 2008).

Para evaluar los recursos y saber qué tan valiosos son, tienen que cumplir con las siguientes características, según Collins y Montgomery (2008).

- Prueba de inimitabilidad (¿es el recurso difícil de imitar?): son recursos que están en el centro de la creación de valor; limitan a la competencia, pero pueden ser imitables con el paso del tiempo. Para que un recurso sea inimitable debe cumplir con una o más de las siguientes características:
 - Singularidad física: una ubicación invaluable o un derecho de patente.
 - Dependencia del camino: son los recursos que no pueden ser comprados, por lo que deben ser creados y perfeccionados con el paso del tiempo.
 - Ambigüedad casual: son recursos de capacidad organizacional muy difíciles de distinguir; para los competidores son muy difíciles de descifrar para poder recrearlos.
 - Disuasión económica: realizar grandes inversiones en activos, bloqueando así a los competidores al no tener el capital suficiente.
- Prueba de durabilidad (¿qué tan rápido se desprecia un recurso?): esta prueba no se refiere a la depreciación financiera, sino a sostener la ventaja competitiva en el tiempo. La mayoría de los recursos cuentan con un ciclo de vida limitado por lo cual, mientras más dure el recurso, más valioso será.
- Prueba de apropiabilidad (¿quién captura el valor que crea el recurso?): no siempre la utilidad o valor de la empresa es el tema económico, sino que también existe la parte del valor o conocimiento que se encuentra en los empleados y que se pierde cuando las personas clave se marchan.
- Prueba de sustituibilidad (¿puede un recurso único ser superado por un recurso diferente?): se refiere, principalmente, a la capacidad de la empresa de entregar un bien o servicio con buena calidad y que no pueda ser reemplazado por otro fácilmente.

- Prueba de competitividad (¿el recurso es realmente mejor?): en este punto, el recurso es evaluado con respecto al de la competencia.

Por todo lo anterior, los recursos deben ser evaluados constantemente y estarse renovando para trabajar en función de la estrategia de la empresa; entre más pruebas supere cada uno, será más representativo y útil para la generación de valor. También debe considerarse que habrá otros que se sustituirán debido a la evolución e interacción del mercado y el entorno.

Como ejemplo de un recurso valioso que ha marcado diferencia, es la filosofía que *AB InBev* tiene con respecto a la contratación de talento, la cual considera como una de sus principales fortalezas y, por consiguiente, puede ser sometida a las pruebas anteriormente descritas. Es difícil de imitar, ya que no sólo es la contratación de talento, sino una cultura organizacional en la que las personas que ya se encuentran dentro del grupo tengan la vocación de enseñar y escuchar ideas frescas de las personas de recién ingreso. Adicionalmente, la competencia necesitaría destinar recursos importantes para conocer y entender dicha cultura (Siegel & Orleans, 2017).

En conjunto el hecho de que la competencia conozca la filosofía, no significa que pueda ser inmediatamente imitable. Las empresas que quieran copiarla deberán adaptar no solo el recurso, sino una cultura y filosofía, lo cual tomará tiempo, esfuerzo y mucho desgaste organizacional (Siegel & Orleans, 2017).

Por otra parte, es algo que, si bien es de la institución, las personas que trabajan en ella y, conforme pasa el tiempo, adquieren este conocimiento, con lo cual una agresiva campaña por parte de la competencia para contratar talento con experiencia del grupo *AB InBev* pudiera generar una pérdida de este valor (Siegel & Orleans, 2017).

También debe mencionarse que este recurso, sí puede ser sustituido con otro tipo de filosofías que les den resultado a otras marcas. Otro punto para resaltar es el avance tecnológico, donde las empresas invierten cada vez más en tecnología con el objetivo de hacer más eficientes sus procesos.

El último punto para evaluar es saber si en realidad este recurso es realmente mejor contra la competencia ya que, si bien va acorde a tener su estrategia de bajo costo, las curvas de aprendizaje que tiene el personal son largas y lentas con respecto a la contratación de personal con experiencia y talento desarrollado.

El recurso de la contratación de talento no cumple con todos los puntos citados anteriormente, sin embargo, y debido a que va acorde con la estrategia de ser líder en costos, es primordial mantener y realizar inversiones para continuar desarrollándolo, mismo que, con el paso del tiempo, puede llegar a ser valioso y que difícilmente pueda ser sustituido, inclusive por otro tipo de avance tecnológico.

Otro recurso es la apropiación de marca que grupo *AB InBev* genera hacia los clientes con las diferentes operaciones adquiridas. La competencia puede tener el mismo arraigo o apropiación que la que tiene el grupo, aunque sus marcas se encuentran dentro de las más vendidas y reconocidas a nivel mundial. En la parte territorial donde pertenecen dichas marcas, cuentan con organizaciones que las respaldan, en donde constantemente buscan ganar mercado (Siegel & Orleans, 2017).

La marca, por otro lado, seguirá bien posicionada con el paso del tiempo dado que el mercado de consumo no es de rápido movimiento y, en caso de tener alguna problemática, *AB InBev* cuenta con la capacidad tecnológica, operativa y de talento para solucionarlo. El beneficio

del valor de la marca es propio, ya que captura al cliente y, al ofrecer todo tipo de variedad de productos, provoca la fidelidad y consumo de los productos propios.

Por otro lado, al ser *AB InBev* un líder en costos y al tener una variedad de productos para todos los gustos y presupuestos, hace que su marca sea difícil de sustituir pero no imposible, inclusive con algunos productos propios que pudieran llegar a competir por el mismo mercado (Siegel & Orleans, 2017).

Lo que distingue a *AB InBev* de sus competidores es el liderazgo en costos del mercado y en tener el mejor posicionamiento de la marca, derivado del crecimiento que ha tenido y de la oferta de sus productos en muchos países del mundo, haciéndolo superior en su segmento (Siegel & Orleans, 2017). Por lo anterior, este recurso es considerado como valioso, siendo este uno de los más importantes que tiene grupo *AB InBev*, motivo por el cual se ha distinguido y, por lo tanto, se le debe de invertir más tiempo, atención y capital. De esta forma permanecerá por mucho más tiempo catalogado como valioso para todo el grupo y así será percibido por sus clientes (Siegel & Orleans, 2017).

Así pues, se concluye que, aunque algunos de los recursos no cumplen con todas las cualidades para ser valiosos eso no significa que deben descartarse, ya que trabajándolos de forma correcta y acorde con las estrategias, pueden generar gran valor a la empresa.

1.5.3. Liderazgo, capacidades dinámicas e innovación en AB InBev

En 1990 el término *VICA* era utilizado por las fuerzas armadas de Estados Unidos de América como acrónimo para representar la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad sobre las misiones que se realizarían. Este concepto ha sido utilizado en el ámbito empresarial como una herramienta para describir el entorno en el cual las empresas actualmente se encuentran y

cómo usarlo en favor de las capacidades tecnológicas, de capital humano, infraestructura, liderazgo y filosofía con las que cada empresa cuenta (Schoemaker, Heaton, & Teece, 2018).

Haciendo frente a esto, Carlos Brito, vicepresidente comercial de *AB InBev*, tomó la decisión de crear un equipo comandado por Pedro Earp, vicepresidente de mercadotecnia para Latinoamérica. La unidad de negocios *ZX* es creada para trabajar fuera del negocio principal de *AB InBev*, esto con el propósito de encontrar nuevos mercados con necesidades que el grupo pueda satisfacer (Siegel & Orleans, 2017).

Con el respaldo del vicepresidente comercial, director regional y objetivos claros, comenzaron con una modificación sobre la forma de trabajar y satisfacer los nuevos mercados creando los siguientes productos o servicios (Siegel & Orleans, 2017).

- Comercio electrónico: mediante el uso de Internet se crea la tienda *online*, donde se busca satisfacer las necesidades de los mercados específicos que les gusta comparar productos similares, buscado siempre el mejor precio.
- Análisis de información: al contar con el punto anterior, se comienza con un escudriño de la información de las personas que entran a la página de Internet y compran productos, de esa forma, se redireccionan esfuerzos para buscar satisfacer esas necesidades.
- Cervezas bajas en calorías: cervezas que buscan satisfacer la necesidad de un nicho específico que busca la frescura y sabor de las cervezas, pero buscando mantener una dieta baja en calorías.
- Contratación de personal con experiencia y de otras industrias: diferente a las políticas del grupo, se contrata personal de otras empresas y con experiencia en el negocio para dar ideas nuevas e innovadoras (Siegel & Orleans, 2017).

Una vez mencionado esto se puede concluir que la creación de la división ZX le permite a la empresa enfrentar el entorno VICA en el que se encuentra, así como tener visibilidad y enfoque en mercados que le permitirán continuar con su crecimiento.

1.5.4. Conclusiones caso AB InBev

AB InBev es un grupo cervecero enfocado en ser líder mundial en costos, compitiendo con diferentes marcas a nivel mundial y en diferentes nichos de mercado, siempre busca que sus productos sean de buena calidad, con una buena rentabilidad para los socios.

Uno de los aciertos que grupo *AB InBev* ha tenido es la creación de cervezas bajas en calorías y en grados de alcohol, donde las personas que gustan de tomar cerveza buscan una alternativa menos dañina para el cuerpo en cuestiones calóricas y de injerencia de alcohol. La pandemia de *COVID-19* no ha ayudado a mantener el nivel de crecimiento que se tenía antes, sin embargo, el hecho de que el grupo *AB InBev* esté creando canales como su *e-commerce* logrando que sus marcas sigan lo más cercanas y presentes a las personas que los quieran consumir con la comodidad de seguir en casa.

1.6. Modelos de negocio transformadores

En esta sección se hace referencia a la empresa *Uber Technologies, Inc. (Uber)*, se analiza su modelo de negocio y por qué éste es considerado como transformador. Asimismo, se hace una revisión sobre los dilemas éticos a los que ha estado expuesta la compañía en los diferentes mercados en los que ha incursionado desde el inicio de sus operaciones y cómo es que los ha manejado para sobrevivir en la industria.

1.6.1. Concepto de modelo de negocio

Magretta, citada por Ovans (2015), remarca que un buen modelo de negocio responde a ciertas preguntas clave, como lo son ¿quién es el cliente objetivo?, ¿cuál es el valor que se le ofrece? y

¿cómo se logra ser rentable? Es decir, delimita qué está haciendo la empresa dentro de la industria para captar al segmento elegido y para tener una posición óptima dentro de la misma.

Con la finalidad de comprender y definir mejor este concepto, Alexander Osterwalder desarrolló un esquema con nueve elementos clave llamado *Canvas* (Fliegner, 2017), y en él se hace la identificación y revisión de todos los puntos que debe contener un modelo de negocio. A continuación se describe.

- Segmentos de mercado: incluye la definición del consumidor objetivo y los criterios de su elección.
- Propuesta de valor: especifica cuál es el valor que el negocio ofrece a sus clientes a través de sus productos y servicios.
- Canales: identifica los canales de distribución a través de los cuales se va a llegar al cliente.
- Relaciones con el cliente: define los mecanismos para crear un vínculo con los clientes, atraerlos y retenerlos.
- Flujo de ingresos: especifica la forma en la que los clientes pagan por el servicio o producto ofrecido, cuántas opciones se le dan, etcétera.
- Recursos clave: de acuerdo a la propuesta de valor ofrecida, en esta sección se identifican las capacidades y recursos elementales para lograrlo; pueden ser humanos, tecnológicos, etcétera.
- Actividades clave: se identifican las actividades esenciales en las que la empresa debe invertir para generar el valor esperado por el cliente y seguir siendo rentable.
- Socios clave: identifica con qué actores del ecosistema del negocio se tienen acuerdos que son considerados prioritarios.

- Estructura de costos: analiza la importancia y preponderancia de cada tipo de costo, identificando los más relevantes.

Una vez definido el modelo de negocio con este esquema, las empresas pueden fácilmente identificar las estrategias competitivas propias y tomar decisiones fundamentadas sobre las mismas (Ovans, 2015).

1.6.2. Estrategia genérica de Uber

Uber es una empresa dedicada principalmente al transporte privado de personas que fue fundada en el año 2004 por Travis Kalanick y Garrett Camp que para el año 2018 ya tenía presencia en 700 ciudades, logró este crecimiento exponencial gracias a que desarrolló la estrategia de enfoque inclinado hacia la diferenciación, por lo que se define como un diferenciador enfocado.

La estrategia de enfoque “se basa en la premisa de que la compañía es capaz de servir a un segmento objetivo específico estratégico de manera más efectiva o eficiente que los competidores que lo hacen más ampliamente” (Porter, 1980, p. 5).

Uber desarrolla esta estrategia pues enfoca sus esfuerzos en un segmento específico; al principio iba dirigido a la población de estrato social medio alto, que tuviera tarjeta de crédito y que pudiera pagar las tarifas establecidas por la plataforma, así como a aquellas que contaran con un teléfono celular con Internet y con la aplicación instalada (Mackay, Migdal, & Masko, 2022).

Una vez que comenzaron a operar en otras ciudades, algunos de estos parámetros fueron más flexibles, como la aceptación de pago en efectivo (Mackay, Migdal, & Masko, 2022), pero continuaba con la misma estrategia de enfoque.

Por otro lado, la estrategia de diferenciación significa que se está ofreciendo algo que es percibido como único en la industria (Porter, 1980). El servicio que ofrece es diferenciado de las demás soluciones de transporte porque fue el pionero en ofrecer características únicas, como la

personalización del servicio, dado que el pasajero decide al conductor, lo cambia si así lo requiere, así como también tiene la opción de decidir el tipo de servicio que quiere usar, el momento en el que quiere utilizarlo, la forma de pago, entre otras (Mackay, Migdal, & Masko, 2022).

1.6.3. Estrategias de crecimiento aplicadas por Uber

El modelo de negocio con el que entró en la industria fue tan disruptivo que su buen desempeño, comparado con los competidores, se reflejó casi inmediatamente en todos los mercados que penetró y eso le dio la posibilidad de un crecimiento orgánico sostenido (Kourdi, 2015).

La empresa fue lanzando diferentes soluciones de transporte y de no transporte, en función de la información que iba recabando de sus clientes. No optó por solo un producto, sino que recurrió a lanzamientos constantes, algunos en todas las ciudades y otros sólo en donde eran adecuados de acuerdo a las necesidades percibidas, propio del crecimiento orgánico implementado. El gráfico 1 contiene todos los productos lanzados al mercado por *Uber*:

Gráfico 1. Tipos de productos de Uber.

Tipo		Lanzamiento
Opciones para compartir coche	Express	2018
	UberPOOL	2014
Opciones económicas	UberX	2012
	UberXL	2014
	UberSelect	2015
Opciones Premium	UberBLACK	2010
	UberSUV	2015
	UberLUX	2014
Opciones para no compartir coche	UberEats	2014
	Uber Freight	2017
	JUMP	2018

Nota: elaboración propia con datos de Mackay, Migdal y Masko (2022)

De igual forma, su expansión hacia nuevas ciudades se dio rápidamente creando una red global de usuarios exponencial. Desde el año 2010 hasta el 2017, *Uber* incursionó en más de tres decenas de metrópolis en el mundo (Mackay, Migdal, & Masko, 2022).

Su crecimiento orgánico fue posible por las competencias y capacidades de su modelo de negocio, que le permitían identificar oportunidades rápidamente, la coordinación entre sus áreas que impulsaba la rápida planeación y toma de decisiones y, sobre todo, la captación de capital de riesgo con el que contaba la compañía que, al contrario de la competencia, le suponía la posibilidad de gastar en diferentes actividades especializadas para la captación y retención de nuevos mercados (Mackay, Migdal, & Masko, 2022).

Por otro lado, hubo estrategias categorizadas como inorgánicas a las que tuvo que recurrir para prosperar en ciertos mercados, por ejemplo, en China hizo alianzas estratégicas que le permitieran crecer, tales como un servicio local de alquiler y conducción. En el mismo país, forjó otra alianza con *Baidu*, el principal motor de búsqueda de dicha nación, con la finalidad de obtener acceso a los servicios de mapas locales pues su proveedor usual, *Google Maps*, no se encontraba disponible en la región (Mackay, Migdal, & Masko, 2022).

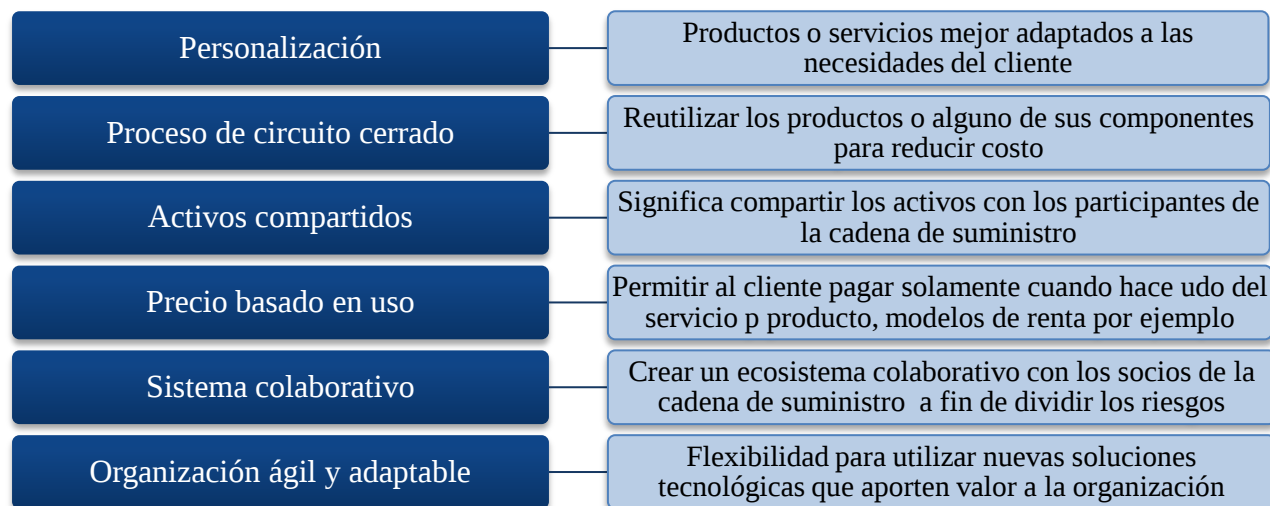
1.6.4. Concepto de modelo de negocio transformador y cómo Uber lo llevó a cabo

Esta compañía transformó la industria del transporte, tanto público como privado, dado que, hasta antes de su presencia en el mercado, en muchas ciudades no había soluciones cuya propuesta de valor se le asemejaran.

Según Kavadias, Ladas y Loch (2016), “un nuevo modelo de negocio sirve como la interfaz entre lo que la tecnología permite y lo que el mercado quiere” (p. 93), y justamente fue la sinergia que logró *Uber*, dado que identificó un área de oportunidad y además le dio un valor agregado que sería claramente percibido por el consumidor. Su propuesta estaba completamente alineada con la necesidad de los usuarios del transporte público y privado e, incluso, para aquellos que no lo eran. Ofreció una solución clara a una necesidad real fusionándola con tecnología.

Kavadias, Ladas y Loch (2016) mencionan que, para que un modelo de negocio sea considerado como transformador y con ello cambiar su industria, éste tiene que desarrollar más de tres características citadas por ellos, las cuales se exhiben en la figura 8.

Figura 8. Características de los modelos de negocio transformadores.



Nota: elaboración propia con datos de Kavadias, Ladas y Loch (2016)

En su análisis, catalogan a *Uber* como una empresa que en efecto transformó su industria dado que, de las seis características, su modelo de negocio presenta cinco. Su servicio funciona de forma que los pasajeros piden un viaje desde una aplicación que tienen instalada en su teléfono móvil, los choferes reciben la notificación de ese requerimiento, aceptan al pasajero y se comparte la ubicación de ambos. Los pasajeros pagan a través de la aplicación o en efectivo y, al final, tanto ellos como los choferes brindan retroalimentación del servicio (Mackay, Migdal, & Masko, 2022). Las cinco características que hacen que este modelo de negocio sea transformador son las siguientes:

1. Personalización: hay una gran diversificación de servicios (Mackay, Migdal, & Masko, 2022), como lo son *UberX*, *UberPOOL*, *UberEats*, entre otros, y en cada uno de ellos el usuario determina aspectos como la forma de pago que quiere utilizar, el tipo de vehículo en el que se quiere trasladar, la ruta que quiere seguir, etcétera. Incluso, aunque sin éxito,

para los choferes de algunas ciudades cuya infraestructura financiera está menos al alcance de los ciudadanos, como Sudáfrica e India, se estableció un método para que le hicieran transferencias directas a la compañía. Estos ejemplos reflejan la flexibilidad y personalización de los servicios tanto para los pasajeros como para los choferes (Mackay, Migdal, & Masko, 2022).

2. **Activos compartidos:** esta es una de las características más singulares de *Uber*; los coches que le hacen generar utilidades no son propios, pero el desarrollo y mantenimiento de la plataforma en la que trabajan dichos activos sí está a cargo de la compañía. Este modelo de compartir activos hace que ambas partes ganen y, además, disminuye el nivel de inversión en activos, así como ciertos costos como depreciaciones, mantenimiento, seguros, etcétera.
3. **Precio basado en uso:** los usuarios de la plataforma no pagan por usarla, sino por el servicio de transportarse de un lugar a otro, siempre que lo requieran. Esto hace al modelo de negocio más atractivo para el consumidor, pues sin estar comprometido a usar el servicio ni a hacer ningún tipo de pago, conoce la plataforma y, sobre todo, la tiene disponible para cuando lo requiera. Gana tanto él, como la compañía, al darle esta facilidad sabiendo que en algún momento generará ingresos.
4. **Ecosistema colaborativo:** después de cada viaje, los usuarios que intervienen en la transacción (choferes y pasajeros) comparten la retroalimentación sobre su experiencia, calificándose mutuamente y, a su vez, creando una comunidad entre ellos y la misma compañía, con finalidad de tener referencias de los mismos usuarios, del nivel de servicio ofrecido y de la plataforma. Con ello, incluso, se hace viable tomar medidas fundamentadas para mejorar la calidad del servicio.

5. Organización ágil y adaptable: cada mercado tiene necesidades diferentes, aunque es la misma industria, el transporte de personas está más desarrollado en algunas ciudades que en otras, por lo que *Uber* implementó diferentes tácticas de acuerdo a las necesidades que iba percibiendo (Mackay, Migdal, & Masko, 2022). Asimismo, dadas las constantes confrontaciones con los competidores, la empresa ha sabido mejorar en función a los nuevos oferentes y ha continuado con una propuesta de valor importante para los consumidores.

1.6.5. Problemas éticos enfrentados por *Uber*

Desde sus inicios, la empresa ha operado con las consignas de “el crecimiento por encima de todo” y de “pedir perdón en lugar de pedir permiso” (Mackay, Migdal, & Masko, 2022, pág. 93), las cuales han sido confirmadas por el mismo fundador y también ex *CEO*, Travis Kalanick.

A lo largo de sus trece años de existencia, *Uber* se ha visto envuelta en múltiples controversias ligadas, en su mayoría, a problemas éticos y legales, que han ido desde optar por grupos de presión a gobiernos extranjeros y entidades del transporte para la evasión o modificación de regulaciones, hasta prácticas de espionaje hacia sus competidores directos y robo de secretos comerciales.

Documentos confidenciales filtrados, que incluyen más de 83 mil mensajes de correo electrónico, de *WhatsApp* y de *iMessage* ocurridos entre 2013 y 2017, han revelado los múltiples y frecuentes encuentros e interacciones que Kalanick, entonces *CEO* de la empresa en ese período, y ejecutivos de alto rango de *Uber* tuvieron con funcionarios de diversos gobiernos con motivo de ejercer presión ante las regulaciones que la empresa enfrentaba, como consecuencia de su rápida y ambiciosa expansión.

Encuentros con importantes personajes de la política como Joe Biden, actual presidente de Estados Unidos, Benjamín Netanyahu, ex primer ministro de Israel, así como con el entonces canciller de Hacienda de Reino Unido, George Osborne, jugaron un papel sustancial para el beneficio de la empresa frente a las restricciones a las que estaba impuesta, facilitando así la incursión a sus territorios (Davies, Goodley, Lawrence, Lewis, & O'Carroll, 2022).

Por otro lado, *Uber* ha incurrido en múltiples sanciones y prohibiciones al infringir frecuentemente las regulaciones de las localidades en las que ofrece sus servicios, como es el caso de la ciudad de Bruselas, Bélgica, en donde las operaciones de la empresa fueron cesadas en noviembre de 2021, como resultado del incumplimiento de los requisitos para choferes de vehículos privados (Bissada, 2022).

Un caso similar ha sido el de Colombia en donde, de igual forma, los servicios de la empresa se vieron suspendidos temporalmente debido a que se incurrió en una violación a las reglas de competencia de dicho país (Reuters, 2019). También se ha caracterizado por sacar provecho de los vacíos legales de las normativas del transporte particular y de frecuentemente operar justo al límite de las regulaciones existentes (Perraudin, 2017).

Otra situación desafortunada para *Uber* ha sido referente a sus tácticas sin escrúpulos ni ética, dado que existen acusaciones hacia la empresa de ejercer prácticas de espionaje, robo de secretos comerciales y destrucción de evidencia. Lo anterior ha sido revelado por antiguos empleados de los departamentos de inteligencia y ciberseguridad, los cuales afirman haber desempeñado tareas de espionaje y vigilancia a competidores directos, como a la presidente de *DiDi Chuxing*, así como haber grabado pruebas de vehículos autónomos de *Waymo* e, inclusive, efectuar espionaje interno, al intervenir comunicaciones de los mismos empleados (Conger, 2021).

Así bien, considerando lo antes expuesto y a las muchas otras controversias más, *Uber* puede considerarse como una empresa poco ética ya que, de acuerdo con Freeman y Parmar (2019), la verdadera ética de los negocios se desprende de tener buenas relaciones entre todo el ecosistema que envuelve a las compañías y no significa tomar ventaja unos de otros pues en el mediano y largo plazo los negocios no sólo tienen implicaciones económicas, sino también sociales y psicológicas, se trata de crear valor para todas las partes.

Para que una empresa pueda ser exitosa, es imprescindible considerar al negocio como un conjunto de relaciones que existen por un largo período de tiempo. Es por lo anterior que requieren una visión mucho más amplia al momento de tomar decisiones con la finalidad de identificar el impacto y las implicaciones, considerando todas las partes involucradas.

1.6.6. Aprendizajes para las nuevas empresas de los éxitos y fracasos de Uber

El éxito de *Uber* ha sido en gran parte por ser una empresa que se ha enfocado en servicio, el cual, en la mayoría de los países en los que se ha establecido, la conectividad es una necesidad básica de la población. La comunidad se ve beneficiada, puesto que la empresa ofrece un servicio de uso diario, a un mejor precio y con más beneficios.

La estrategia implementada por la empresa en varios países pretende cubrir el requerimiento de movilidad a precios accesibles, con una plataforma que permite la comunicación en tiempo y forma del usuario con el prestador de servicio, al mismo tiempo que otorga seguridad y calidad al cliente, así como certidumbre al chofer. *Uber* logró que el mercado tomara este servicio como un negocio transformador, rompiendo esquemas de mercado y culturales, así como también generando controversias entre si era legal o ético el proceder de la empresa, con trámites gubernamentales y sindicales, ganándose enemigos como los medios de transporte público y los servicios de taxis de los diferentes mercados donde se establecía.

A partir del análisis realizado, se observan elementos que los negocios nuevos deben de considerar para sobresalir o hasta transformar la industria:

- El desarrollo e implementación de una plataforma tecnológica que permita llegar a la mayor cantidad de clientes a través de teléfonos inteligentes, siendo lo más sencilla y amigable para que se pueda interactuar con usuarios de diferentes edades, segmentos sociales y necesidades de movilidad.
- Un servicio que logre cumplir con diferentes necesidades del cliente. *Uber* comenzó con el transporte de personas, continuó con el movimiento de alimentos, y siguió con el de mensajería, generando beneficio tanto al cliente como al prestador del servicio.
Asimismo, la flexibilidad en cuanto a la aceptación de diferentes opciones de pago, como pagos en efectivo, con tarjeta débito y de crédito.
- Servicio que mejoró la movilidad de miles y millones de personas, además de generar una gran cantidad de trabajo para choferes y diferentes profesionistas que, por diferentes circunstancias, requerían tener un trabajo de tiempo completo o adicional, mediante el uso de su vehículo personal.

El caso de *Uber* da lugar a debates sobre su legalidad o ética, siendo que en mucho lugares y momentos se logró entrar en espacios de entendimiento y aceptación a este servicio por la necesidad de este, como consecuencia de la falta de transporte público y privado decente y de calidad. Sin embargo, la resistencia al cambio en diversos países, dio pie a conflictos con autoridades, sindicatos y competencia, los cuales siguen hoy presentes dado que aún existe resistencia para que *Uber* opere. En algunos países, tanto autoridades como sindicatos, han logrado que se flexibilicen algunas formas de trabajo, haciendo los procesos más ágiles y documentados, lo que también le ha servido a la empresa a ser más eficiente.

Las características anteriores están haciendo que *Uber* sea una empresa transformadora en el mercado global, dando origen a que continúe prestando servicios por un tiempo prolongado, puesto que ha seguido evolucionando y adaptándose, incrementando su cartera de clientes y de usuarios.

1.7. Modelos de negocio digitales

En esta sección se conceptualiza el modelo de negocio digital, se identifican sus características principales y además se puntualiza un método para evaluar estas oportunidades antes de que salgan al mercado previniendo así el fracaso a las empresas.

También se hace referencia a una empresa digital enfatizando las claves de su éxito y su evolución en el mercado digital, la estrategia genérica que desarrolla en su modelo de negocio y cómo fue que logró crecer.

1.7.1. Concepto de modelo de negocio digital

Este tipo de modelo de negocio es aquel que adoptan las empresas para atraer a sus clientes usando tecnologías digitales creando valor a través de herramientas como plataformas, aplicaciones y dispositivos móviles (Weill & Woerner, 2012). Su objetivo es ofrecer una propuesta ventajosa, con el suficiente potencial para que ellos estén dispuestos a pagar por ella (Innolytics.ag, 2022); algunos ejemplos son, *Uber*, *Amazon* y *Netflix*.

Hay ciertas características que son propias de la mayoría de estos modelos de negocio (Innolytics.ag, 2022):

- Utilizan las tecnologías digitales y éstas son elementales para que la empresa cree el valor brindado al cliente.
- Constantemente están innovando para ofrecer lo más nuevo del mercado.

- Tanto los canales de distribución, como la atracción y retención de clientes, se lleva a cabo a través de herramientas digitales.
- La monetización del valor creado es viable para la empresa.

Weill y Woerner (2012) resumen estas características en tres rubros principales: el contenido, la experiencia del cliente y la plataforma. En conjunto, buscan llegar al objetivo antes citado, así como al desarrollo de economías de escala para ser altamente rentables y alcanzables (Weill & Woerner, 2012).

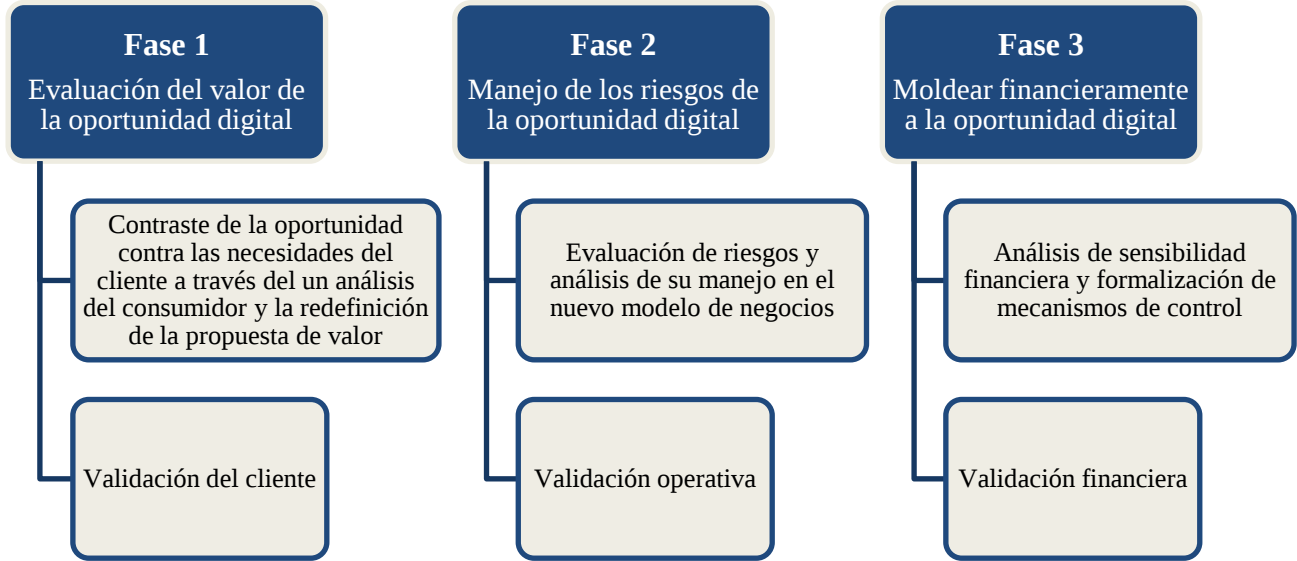
1.7.2. Transformación hacia un modelo de negocio digital

Los modelos de negocio digitales han tenido un importante auge durante los últimos años, no solo por la creciente tendencia del uso de las tecnologías, sino también producto del efecto de la pandemia del *COVID-19*, que conllevó la necesidad urgente de transformarse para responder proactivamente ante la emergencia global (Gumusay & Dobusch, 2020).

Sin embargo, crear este tipo de propuesta de valor es complejo por lo que una evaluación temprana es importante para tomar una decisión fundamentada sobre su lanzamiento al mercado. Es recomendable hacer tres validaciones principales a la oportunidad identificada: la validación del cliente, la operativa y la financiera (Linde, Sjodin, Parida, & Gebauer, 2021). La figura 9 se presenta el mapa de ruta de este proceso.

El objetivo de esta evaluación es evitar lanzar al mercado productos o servicios digitales que no se adecuen a las necesidades del cliente, que a la empresa resulte operativamente difícil ofrecer esa proposición de valor o que no sea rentable (Linde, Sjodin, Parida, & Gebauer, 2021).

Figura 9. Proceso para evaluar oportunidades de negocio digitales.



Nota: elaboración propia con datos de Linde, Sjodin, Parida y Gebauer (2021)

Una vez validada la propuesta, de acuerdo con Zhu y Furr (2016), se requiere tomar las siguientes acciones a fin de incrementar las posibilidades de éxito:

- Comenzar con un producto defendible y una masa de usuarios crítica: no basta con una plataforma de gran calidad, se requiere que el producto tenga un valor agregado que sea percibido por el cliente y que sea fuerte frente a la competencia. Conocer y explotar las ventajas competitivas propias ayuda a potencializar el bien que se está ofreciendo.
- Aplicar un modelo de negocio híbrido enfocado en generar y compartir el nuevo valor creado: significa usar tanto un modelo basado en el producto, como uno basado en la plataforma. Es decir, compartir el enfoque entre el desarrollo y mantenimiento competitivo, al mismo tiempo que se utiliza una plataforma de calidad para atraer a los clientes y crear una red de valor. “Una transformación exitosa requiere que las compañías comprometan sus actividades principales a la creación de valor del producto mientras tratan de atraer a terceros” (Zhu & Furr, 2016, pág. 76).

- Dirigir una conversión rápida hacia la nueva plataforma: atraer e incentivar a los clientes a usarla, considerando ser consistentes con la marca, con los valores que ya son percibidos por el mercado y también involucrando a los usuarios en las mejoras que se van implementando tanto en los productos como en dicha plataforma.
- Identificar y actuar sobre las oportunidades para disuadir la imitación de la competencia: para ello es importante conocer las propias fortalezas y definir cuáles aspectos de la plataforma serán controlados internamente y cuáles serán ofrecidos por terceros. Algunas herramientas útiles son la delimitación de estándares de propiedad y los contratos de exclusividad.

Los modelos de negocio digitales son muy tentadores para las compañías porque tienen mucho potencial en el mercado global actual, sin embargo, es importante contrastar las necesidades específicas del segmento contra las propuestas de valor digitales que se planean ofrecer con la finalidad confirmar la viabilidad de esta tanto del lado del cliente como con las capacidades internas de la compañía.

1.7.3. *Historia de Salesforce, Inc.*

Esta empresa global se dedica al *software* de gestión de relaciones con el cliente o *Customer Relationship Management* (*CRM*, por sus siglas en inglés), que involucra el conjunto de prácticas, estrategias comerciales y tecnologías enfocadas a la relación con el cliente (Harris, P., 2022).

Salesforce, Inc. ha logrado consolidarse en los últimos años como el proveedor del *CRM* de mayor uso en el mundo, dado que se trata de un *software* que organiza de forma intuitiva la gestión de los clientes, generando prospectos de interés e involucrando a los equipos comerciales y de mercadotecnia en el proceso.

Fue fundada en marzo de 1999 en la ciudad de San Francisco, California por el ex ejecutivo de *Oracle*, Marc Benioff, en conjunto con Parker Harris, Dave Moellenhoff y Frank Dominguez (Sneha & Krishna Prasad, 2018). Se hizo pública en junio del 2004 al cotizar en la bolsa de Nueva York (*NYSE*, por sus siglas en inglés), recaudando en ese momento más de 110 millones de dólares. Para el 2011, contaba con 8,335 empleados y en el 2012 tuvo ingresos por 2,300 millones de dólares, a la vez que fue reconocida, en el mismo año, como una de las 100 mejores empresas para trabajar por la revista *Fortune*, ubicándose en ese momento en la posición número 27 (Harris, P., 2022). En el mismo período, su servicio estaba disponible en dieciséis idiomas y había llegado a más de 82 mil clientes, contando con más de 2.1 millones de suscriptores.

De acuerdo con Sneha y Krishna (2018), los objetivos por los que fue creada fueron son: analizar volúmenes de venta, el crecimiento global de la empresa, encontrar los productos y servicios que ésta brinda, así como conocer el mercado en el que se encuentra.

1.7.4. Estrategia genérica de Salesforce, Inc.

La estrategia genérica desarrollada por esta empresa es de diferenciación enfocada. Esto debido a que va dirigida a un segmento de mercado específico, es decir, a las grandes y medianas empresas que buscan soluciones relacionadas con la mejora en las relaciones con sus clientes. Por otra parte, ofrece servicios personalizados, siendo pionera en algunos, así como también por la creación singular de comunidades para gestionar el desarrollo de aplicaciones (Sneha & Krishna Prasad, 2018).

La compañía ha sabido usar sus ventajas competitivas para ofrecer soluciones distintas a las de su competencia, englobándose en tres grupos principales (Navarro, 2019):

- Aplicaciones: éstas son para el manejo de la relación con clientes (*CRM*), que van desde la automatización del seguimiento de los clientes y mercadotecnia, hasta el área del servicio al cliente.
- *Lightning*: es una plataforma de servicio donde desarrolladores pueden crear y entregar cualquier tipo de aplicaciones de negocio sin un *software*, además de herramientas para requerimientos de negocios muy específicos, sin la necesidad de contar con experiencia en programación.
- *AppExchange*: es un mercado digital donde se ofrecen cientos de aplicaciones creadas por clientes, desarrolladores y socios de la compañía. Muchas son gratis y preinstaladas en el sistema, y para otras se aprovecha la comunidad para aportar entrenamiento, soporte y consultoría.

Estos productos diferenciados le han valido tener un posicionamiento privilegiado además de aprovechar la creación de comunidades para estar a la vanguardia en sus productos y servicios.

1.7.5. Estrategia de crecimiento de *Salesforce, Inc.*

La principal estrategia de crecimiento implementada por *Salesforce* ha sido la adquisición de empresas, llegando a 23 desde el 2006 y hasta el 2012, fortaleciendo así las características de servicio y versatilidad en su *CRM* (Harris, P., 2022).

Algunos ejemplos de adquisiciones efectuadas son, la compra de *Sendia* en 2006 por quince millones de dólares, con lo que la empresa se convirtió en *Force.com Mobile*. En el 2007 adquiere *Koral* para incrementar la fuerza de ventas y, más tarde en 2008, se añade *Intranet* a su portafolio, la cual se renombra como *Salesforce Chatter*. Para el 2010 adquieren *Activa Live Chat*, transformándola en *Salesforce Live Agent* y en 2011 se agrega *Assistly*, convirtiéndose en *Desk.com* (Harris, P., 2022).

Esta estrategia de crecimiento inorgánico se ha basado en fortalecer cuatro valores:

1. La confianza, ya que los datos de los clientes se encuentran seguros y disponibles para dar continuidad a su negocio.
2. La innovación, mediante nuevas funciones y capacidades que les permite estar actualizados sin considerar el tamaño y ubicación del cliente, haciendo diferentes aplicaciones con base en las necesidades particulares del negocio.
3. El éxito de los clientes, el cual se mide por el impacto que tienen las soluciones en los datos de sus clientes, productividad de los vendedores, reducción de costos, entre otros.
4. Equidad, en donde busca tener el mejor talento sin importar género, creencias religiosas, política, etcétera.

A través de las fusiones y adquisiciones también se ha fortalecido y diversificado el conocimiento interno, lo cual enriquece e incrementa el valor de la compañía, pues funge como motor para la innovación de sus productos y servicios.

1.7.6. Modelo de negocio de Salesforce, Inc.

Desde sus inicios, el modelo de negocio digital de *Salesforce, Inc.* se ha considerado como innovador e, inclusive, como transformador, puesto que cambió la forma en la que se entregaba el *software* a los usuarios. En lugar de vender las herramientas en un disco compacto, como se hacía en ese momento, la empresa fue pionera en ofrecer su solución de *CRM* completamente en la nube, en un formato muy poco conocido para la época: *software* como servicio (Fryer, 2022).

El *software* como servicio (*SaaS*, por sus siglas en inglés), como su nombre lo indica, transforma el *software* como producto que se adquiere por única ocasión, a un servicio que se presta (Salesforce, Inc., 2022). Es la manera en la que se entregan aplicaciones o soluciones a través de *internet*, en la cual los usuarios se suscriben para recibir dichas herramientas, por cierto

tiempo previamente definido (mensual, semestral o anual), así como por el uso que se haga de ellas.

Lo anterior es una modalidad que se conoce como pago por uso (*pay-as-you-go*, en inglés), en el que los usuarios solamente pagan por el tiempo o los recursos utilizados, resultando en una gestión más eficiente por parte del proveedor del servicio, así como en un ahorro económico para los clientes (Sullivan, 2015).

Las soluciones que ofrece van dirigidas a empresas centradas en el cliente, con un enfoque en áreas como ventas, mercadotecnia, servicio al cliente, análisis de datos, entre otros, siendo *CRM* su producto emblema (Salesforce, Inc., 2022).

Dicho lo anterior, la propuesta de valor de *Salesforce* se basa en la oferta de herramientas enfocadas a las relaciones de las empresas con sus clientes, las cuales están disponibles en cualquier dispositivo con navegador *web* y con acceso a *internet* (Salesforce, Inc., 2022). Así bien, se podría deducir que su segmento de mercado es, en su mayoría, grandes y medianas empresas con un enfoque centrado en el usuario, así como pequeños negocios que tienen como objetivo mejorar su *CRM*.

Los canales con los que llega a sus usuarios son primordialmente a través de *internet*, sitios web y seminarios web o *webinars*, eventos, representantes y consultores autorizados, entre otros.

Por otro lado, los recursos clave con los que cuenta la empresa para entregar su propuesta de valor son la tecnología, es decir, las soluciones de *software* que ofrece, su infraestructura en la nube (servidores), la propiedad intelectual, sus desarrolladores e ingenieros, etcétera.

Dentro de las principales capacidades con las que cuenta *Salesforce* son el desarrollo de *software* y soluciones en la nube, investigación y desarrollo, atención al cliente, así como

servicios profesionales por expertos y especialistas, capacitaciones en sus productos y soluciones, ventas y publicidad, por mencionar algunos.

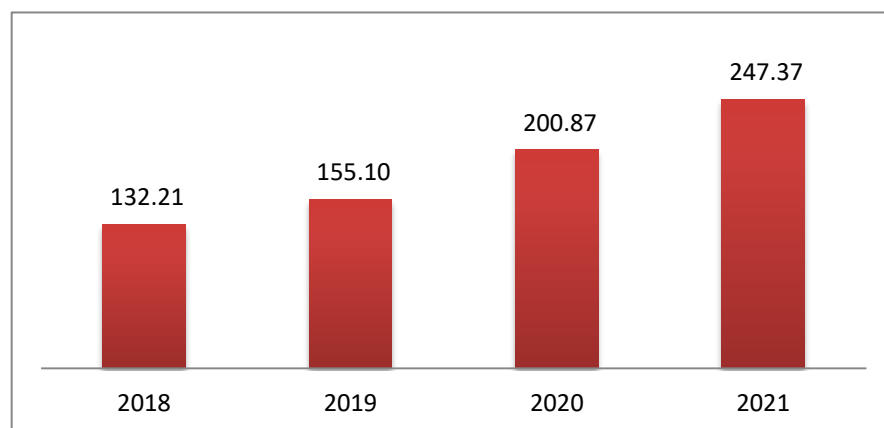
La empresa tiene definido su modelo de negocio para crear y vender valor a sus clientes de forma que sea percibido como diferenciado. Tiene bien definidas sus estrategias que están basadas en sus capacidades internas y el desarrollo continuo de las mismas, es decir, conocer sus fortalezas y debilidades y con ello logra lo propuesto.

1.7.7. Desempeño financiero de Salesforce, Inc.

Salesforce ha tenido un importante desempeño en la industria y, prueba de ello, es su capitalización de mercado que actualmente llega a los \$153.69 mil millones de dólares. Sobre su papel en la bolsa de Nueva York, en noviembre de 2021 se presentó el mejor precio de su acción con un valor de \$309.96 dólares desde su debut en el 2004 (Macrotrends, 2022).

En el gráfico 2 se muestra la evolución del indicador antes mencionado durante los últimos cinco años (precio al final del año).

Gráfico 2. Precio promedio en dólares de la acción de Salesforce, Inc.

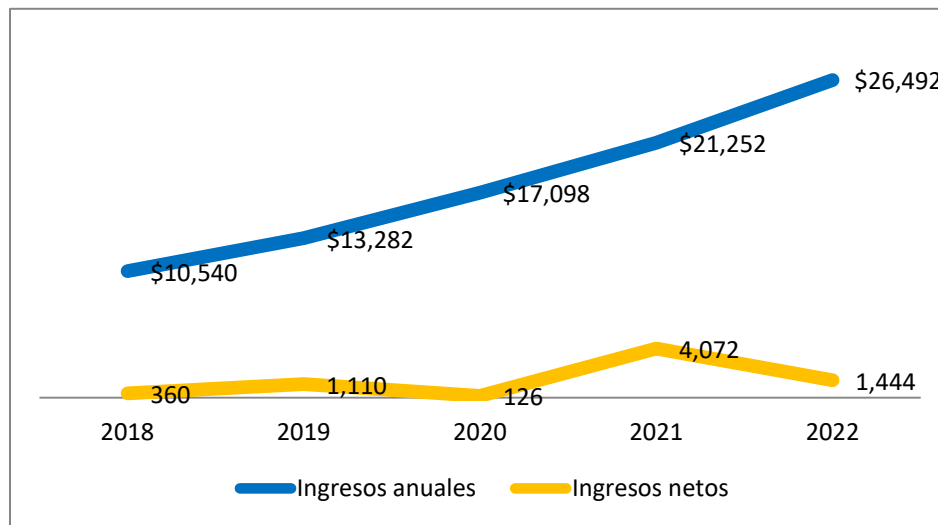


Nota: elaboración propia con datos de Macrotrends (2022)

Sobre sus ingresos, en el gráfico 3 se observa que éstos han ido en ascenso en los últimos cinco años, yendo de \$10.5 millones de dólares en el 2018, hasta los \$26.4 millones de dólares en lo

que va del año 2022, mientras que su margen neto actual es del 5.5% (equivalente a \$1.4 millones de dólares).

Gráfico 3. Ingresos anuales de Salesforce, Inc.



*Millones de dólares

Nota: elaboración propia con datos de The Wallstreet Markets (2022)

Se podría llegar a la conclusión que los negocios digitales resultan ser una buena opción al considerar el incremento de usuarios que los utilizan, observado en la empresa *Salesforce, Inc.* Por otro lado, siempre es imprescindible antes de ingresar en este tipo de mercado, hacer una correcta evaluación a través de las tres validaciones de la oportunidad para evitar el lanzamiento de productos o servicios que no se adecúen a las necesidades del cliente objetivo.

Así bien, considerando la situación de *Salesforce*, se deja en claro que las estrategias que optan las organizaciones marcan siempre un diferencial del resultado obtenido y, en el caso de la mencionada empresa, su fuerte crecimiento inorgánico para lograr una mayor penetración en el mercado, así como para su consolidación, es un gran ejemplo de que se contaba con el conocimiento sobre lo que quería ofrecerles a sus clientes.

1.8. Trabajo desde casa y *burnout*

Se cuentan con registros sobre múltiples epidemias a las que la humanidad se ha enfrentado a lo largo de su existencia, causadas principalmente por la expansión de enfermedades altamente infecciosas. Casos como el de la llamada plaga de Justiniano en el año 541 a.C., la peste negra en el siglo XIV a. C. (causando la muerte de casi un tercio de la población), la gripe o influenza española en 1918 y, más recientemente, la epidemia por *COVID-19* (Piret & Boivin, 2021).

COVID-19 o enfermedad del coronavirus 2019 es una afección causada por el virus denominado como *SARS-CoV-2*, el cual fue descubierto en la ciudad de Wuhan, en la provincia china de Hubei, en diciembre de 2019. Esta enfermedad se caracteriza por ser altamente contagiosa por vía aérea, atacando principalmente al sistema respiratorio, por lo que sus síntomas suelen ser fiebre, gripe o neumonía (Centers for Disease Control and Prevention, 2021).

Debido a su alta tasa de contagio, la enfermedad se propagó con bastante rapidez por todos los continentes, por lo que la *Organización Mundial de la Salud* (*WHO*, por sus siglas en inglés) la ha catalogado como pandemia (World Health Organization). De acuerdo con datos de la *OMS*, actualmente se tienen registrados más de 600 millones de casos confirmados de *COVID-19* a nivel global, de los cuales 6.5 millones han resultado en defunciones (World Health Organization).

Con motivo de controlar la propagación de la enfermedad, la mayor parte de los países han implementado diversas medidas como confinamientos, restricciones de movilidad o distanciamiento social, lo que ha provocado fuertes afectaciones a la economía global. Las empresas, para continuar con sus actividades y operaciones, se han visto obligadas a recurrir al trabajo remoto o desde casa, por lo que han tenido que hacer frente a este cambio de modalidad,

teniendo como objetivo la ejecución de una transición más efectiva y con menos complicaciones, tanto para la organización como para los empleados.

La empresa tecnológica *Twitter, Inc.* ha sido de las pioneras en decidirse por un modelo de trabajo totalmente remoto como consecuencia de la pandemia por *COVID-19*, al ofrecerles a sus empleados la opción de trabajar desde casa de manera permanente e indefinida (Kelly J. , 2022). Otro caso similar ha sido la de la multinacional *3M Company*, que ha optado por medidas similares, teniendo como objetivo que sus colaboradores tengan las condiciones adecuadas para que puedan llevar a cabo sus actividades de manera efectiva (3M, 2021). Asimismo, la empresa de origen alemán *SAP SE* ha adoptado un modelo de flexibilidad total sobre la manera en la que sus trabajadores desean laborar, es decir, en oficina, desde casa, de manera remota, o una mezcla de ellas (Klein, 2021).

Hudecheck, Sirén et al. (2020) sugieren algunas medidas para que las empresas puedan hacer frente a las crisis, específicamente para la generada por el *COVID-19*. Primero que nada, éstas tienen que desarrollar una infraestructura adecuada para el trabajo remoto, mediante capacitaciones para los líderes de equipo, la identificación de empleados clave para la continuidad del negocio, así como proveerles de las herramientas necesarias para su óptimo desempeño, y la planeación estratégica por escenarios para situaciones de desastre.

Por otro lado, también sugieren, que las organizaciones tienen que estar preparadas para los posibles choques operativos a través de un respaldo de efectivo para subsistir de uno a tres meses, así como tener presente las opciones para hacerse de capital o gestionar la deuda actual, y contar con un inventario adecuado para aquellas piezas o insumos cruciales para el negocio. Así, tanto pequeñas como medianas empresas pueden protegerse frente a una situación de crisis sanitaria como la que se vive actualmente.

Si bien esta nueva modalidad ha sido recibida de buena manera por muchas personas, dado que ofrece ventajas como la posibilidad de horarios flexibles, la eliminación de los traslados a la oficina e, inclusive, incremento en la productividad, también representa retos para las organizaciones, los cuales deben ser atendidos con especial importancia. Lowy (2020) identifica tres principales:

- Comunicación de bajo ancho de banda: se considera como de gran ancho de banda a aquella comunicación que es cara a cara, llevada a cabo en el mismo espacio físico. A consecuencia del distanciamiento físico debido al trabajo remoto, ya no es posible establecer dicha comunicación, por lo que las empresas deben procurar, en la medida de lo posible, sustituir la falta de dichos encuentros por videollamadas. El uso de dicho recurso resulta de gran utilidad y bastante efectiva puesto que existe evidencia que una solicitud cara a cara es 34 veces más efectiva que un correo electrónico (Bohns, 2017).
- Reuniones innecesarias: se recomienda a los líderes a evitar la saturación de éstas, puesto que pueden ser frustrantes y, además, costosas, ya que se destina tiempo productivo de los empleados en atenderlas. Es por eso por lo que resulta importante llevar únicamente a cabo reuniones urgentes o necesarias, así como mantenerlas cortas en la medida de lo posible.
- Pérdida del intercambio pasivo de conocimiento: la oficina física es un espacio que, sin lugar a duda, crea una atmósfera en la que los empleados pueden tener conversaciones informales en las cuales puede compartirse información útil relacionada o no a las actividades profesionales. El trabajo remoto ha causado una interrupción de dicho conocimiento indirecto, por lo que las organizaciones podrían afrontar esta situación al simular dicho ambiente mediante salas virtuales o *chats*.

1.8.1. El Burnout.

Además de los retos que conlleva el trabajo remoto para las organizaciones, éste ha tenido también consecuencias negativas para los empleados, generando problemas psicológicos como sentimientos de soledad o el tan sonado *burnout*. El *burnout* o síndrome de desgaste o agotamiento profesional es un tipo especial de estrés relacionado con el trabajo, el cual implica una sensación de logro reducido y pérdida de identidad (Mayo Clinic, 2021). Algunos de sus principales síntomas se listan a continuación:

- Cinismo o crítica hacia el trabajo
- Problemas para iniciar tareas
- Irritabilidad o impaciencia hacia colegas o clientes
- Falta de energía
- Dificultad para concentrarse
- Falta de satisfacción ante los logros
- Sentimiento de desilusión sobre el trabajo
- Consumo de alimentos, drogas o alcohol para sentirse mejor
- Cambio en los hábitos de sueño

El *burnout* por trabajo desde casa es un padecimiento que afecta, en menor o mayor gravedad, a un número considerable de personas. Para evitarlo, Giurge y Bohns (2020) recomiendan seguir tres consejos que resultan de una amplia investigación de la literatura sobre el tema:

- Mantener las fronteras físicas y sociales: establecer la transición de roles laborales a no laborales, es decir, continuar con rutinas o rituales similares a las acostumbradas. Seguir vistiendo como si se fuera a la oficina, crear zonas exclusivas de trabajo en la casa, ir por

un café, etcétera. Aquí lo importante es saber distinguir cuándo es un ambiente de trabajo y cuándo no lo es.

- Mantener fronteras temporales tanto como sea posible: así como en el consejo anterior, es importante delimitar horarios de trabajo y de ocio, sin estrictamente continuar con el horario habitual con el que se contaba con anterioridad. Resulta importante hacerlo ya que es muy fácil mezclar ambas cosas cuando se trabaja desde casa.
- Enfocarse en las tareas importantes: se sugiere a los trabajadores tener un enfoque en aquellas tareas que sean más importantes o con alta prioridad, dado que es muy fácil que ocurran distracciones de la vida cotidiana. De esta manera las personas aprovechan sus momentos de concentración únicamente en las tareas que importan.

Para las empresas es importante tomar acción ante la nueva normalidad, donde el trabajo en casa es ya parte de la cultura organizacional, pues las repercusiones en la salud física y mental de los empleados se puede ser seriamente afectada y con ello su productividad.

1.9. Conclusión capítulo 1

Con información obtenida en este capítulo y el análisis que se realizó sobre empresas de diferentes industrias y segmentos de mercado, se comprobó que la planeación estratégica es fundamental para que el negocio evolucione favorablemente dentro de un entorno competido y con múltiples riesgos.

Las empresas que tuvieron éxito lograron implementar diferentes estrategias contemplando sus fortalezas competitivas, pero también sabiendo afrontar las debilidades internas a través de los estilos de liderazgos que aplicaron y a sus tácticas de reacción ante dificultades del entorno externo.

Asimismo, se concluye que la evolución en las formas de trabajo de las compañías es importante, caminar junto con los avances tecnológicos y con las necesidades sociales es vital para enfrentar los retos de la actualidad y seguir presentes en los mercados correspondientes.

CAPÍTULO 2

INTRODUCCIÓN AL SIMULADOR *CAPSTONE* Y PRESENTACIÓN DE COMPAÑIA *CHESTER*

2.1.Introducción

En este capítulo se presenta el simulador *Capstone* de *Capsim*, definiendo y explicando sus principales características, funciones y herramientas. Se explica la manera en la que opera, ya que es la plataforma donde se desarrollará una competencia interna participando en ella como la empresa *Chester*.

De esta compañía se explicará la estructura organizacional y directiva, su filosofía, así como las estrategias y tácticas que llevarán a cabo el equipo directivo y sus departamentos para el logro de los objetivos estratégicos trazados a corto y largo plazo.

2.1.1. Introducción a *Capstone*

Capstone es un simulador de negocios que permite la administración y operación de diferentes áreas funcionales para el logro y medición de resultados anuales con el fin de competir en la industria de sensores (Capsim, 2022).

El origen del negocio de *Capstone* inicia con la escisión de un monopolio que existía en el mercado de sensores, por parte del gobierno, creando de esta manera seis empresas: *Andrews*, *Baldwin*, *Chester*, *Digby*, *Erie* y *Ferris*. A partir de ese momento, dichas compañías comienzan a competir en una industria cerrada tomando decisiones en seis áreas funcionales: investigación y desarrollo, mercadotecnia, producción, finanzas, gestión de la calidad total y sustentabilidad, y recursos humanos.

El simulador cuenta con herramientas y controles financieros para desarrollar una estrategia empresarial donde el equipo gerencial tome decisiones basadas en las condiciones de la industria específica, así como de la operación interna de la compañía. Es importante mencionar que estas decisiones son anuales, por lo que al cierre de cada ejercicio se presentan resultados a través de diferentes reportes que muestran los avances de la empresa y de la

competencia, y que servirán para la toma de decisiones en los siguientes años simulados (Capsim, 2022).

2.1.1.1. Segmentos y preferencias de los clientes

Los clientes tienen diferentes necesidades y están enfocados en diferentes mercados. Con base en los requerimientos y características, se pueden dividir en cinco segmentos principales:

- *Traditional*: los clientes quieren sensores probados, los cuales al tener algún tiempo en el mercado tienen precios medios.
- *Low End*: este segmento busca sensores que sean de bajo costo y con desempeño probado, por lo que la edad del producto no afecta la decisión de compra.
- *High End*: en este segmento los sensores tienen que ser de reciente creación que, por su pequeño tamaño y gran desempeño, sean la opción por los requerimientos de los equipos que formaran parte. El precio es factor, pero no determinante.
- *Performance*: los clientes que buscan estos sensores buscan un gran desempeño y confiabilidad, seguido del tamaño.
- *Size*: en este segmento la prioridad es el tamaño sobre el rendimiento, buscando que sean sensores de corta edad, con diseños recientes.

Los clientes al comprar tienen cuatro principales estándares para evaluar y determinar el proveedor idóneo, los cuales se listan a continuación:

- *Precio*: cada segmento tiene diferentes precios dependiendo las características y capacidades del producto.
- *Edad*: al igual que el precio, hay clientes que buscan productos de reciente creación por tener tecnología de punta, sin embargo, otros prefieren productos probados y con más tiempo en el mercado.

- Confiabilidad o *MTBF* (*Mean Time Before Failure*, por sus siglas en inglés): este indicador mide el grado de calidad de los productos, determina a las cuántas horas dejan de funcionar óptimamente. Entre más alto sea su valor, mayor es el costo de materiales.
- Posicionamiento ideal en el mercado: cada año se van modificando los criterios y el posicionamiento de cada producto ya que van cambiando las preferencias de los clientes, principalmente por el desempeño y el tamaño de los sensores. Para tener mayor claridad en esto, el área de mercadotecnia cuenta con el gráfico conocido como mapa perceptual, mostrado en la figura 10, en donde en el eje vertical se tiene el tamaño y en el horizontal el desempeño.

Conforme van avanzando en los años, se va viendo cómo el tamaño va disminuyendo y el desempeño va en incremento.

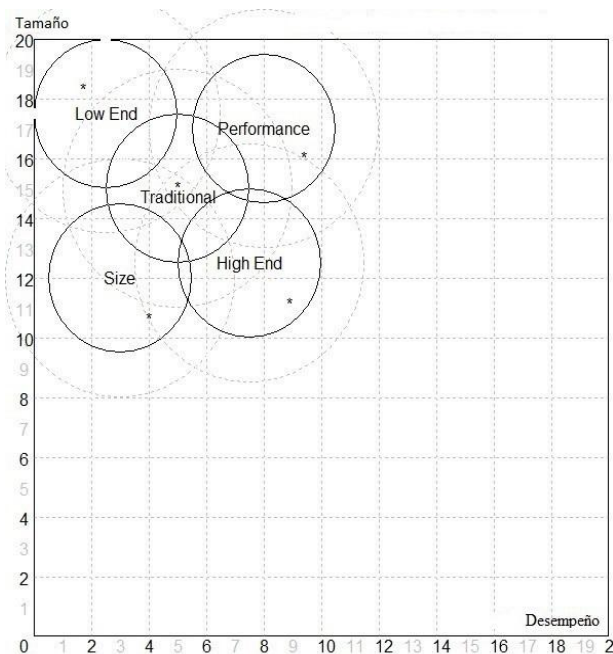


Figura 10. Mapa perceptual Capstone.

Nota: tomado de Capsim (2022)

En el gráfico 4 se muestra la importancia, en porcentajes, de cada uno de los criterios de compra dependiendo del segmento de mercado.

Gráfico 4. Ponderación de criterios de compra.

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

Nota: elaboración propia con datos de Capsim (2022)

Conocer y analizar estos parámetros permite llevar a cabo las tácticas indicadas en función de las preferencias de los clientes a lo largo de los años, y con ello llegar a los objetivos propuestos por la dirección a través de la estrategia.

2.1.1.2. Situación general de las empresas

Al inicio del ejercicio de la simulación las seis empresas manufactureras cuentan con cinco productos diferentes, uno para cada segmento y se podrá decidir si crear o eliminar alguno, sin sobrepasar el límite de ocho. Todos empiezan con las mismas características por segmento, por lo que la estrategia elegida por cada equipo será elemental para la evolución de los mismos.

La igualdad de condiciones se repite en la situación financiera y la capacidad productiva de las empresas; todas comienzan con un préstamo a largo plazo y con la misma tasa de interés, con el mismo precio de acción y la misma capitalización de mercado. Asimismo, las seis compañías cuentan con igual cantidad de líneas de producción y niveles de automatización, mismos costos de labor y de materiales.

Todas las variables antes mencionadas van cambiando de acuerdo a la toma de decisiones anuales de cada empresa y también de la competencia.

2.1.1.3. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Capstone

Con base en las cinco fuerzas de Porter (1980), se realiza el análisis de la industria de sensores dentro de la plataforma *Capstone*:

1. Amenaza de nuevos participantes o competidores: en este caso en particular es nula, debido a que ya se ha establecido que sólo participarán seis empresas. No hay espacio para nuevos competidores.
2. Rivalidad entre competidores existentes: es una competencia alta y directa, ya que son seis empresas que tienen los mismos productos, la misma participación de mercado y los mismos segmentos, por lo que todos buscarán ser los líderes de mercado a través de diferentes estrategias.
3. Amenaza de productos sustitutos: en este caso es nula ya que el simulador no tiene la posibilidad de generar otros productos que sustituyan a los ya existentes.
4. Poder de negociación de los compradores: los clientes tienen una alta fuerza de negociación basada en la necesidad de vender cantidades altas con base en sus requerimientos; si no se cumplen con estos, se pierden ventas y mercado.
5. Poder de negociación de los proveedores: el poder de negociación es bajo puesto que, aunque tienen en sus manos el tiempo de entrega de materia prima, no lo modifican con facilidad.

Así pues, se observa que hay una competencia directa y el poder de negociación de los compradores es una de las fuerzas dominantes en la industria de *Capstone*, por lo que la dirección y sus acciones son un factor determinante para salir adelante.

2.1.1.4. *Reporte Courier*

Las ventas totales y por producto, así como los indicadores y resultados financieros de cada periodo se plasman en un reporte llamado *Capstone Courier*. Este se genera al finalizar cada año para revisar y analizar los resultados del periodo que se generaron con base en las decisiones realizadas por cada uno de los equipos.

Además, permite hacer un comparativo entre las seis empresas por segmento y los productos que participan en cada uno para observar el desempeño, es decir, sus costos, márgenes, participación de mercado, etcétera.

Además de los principales indicadores de cada departamento o área productiva de la empresa, el reporte es fundamental para la toma de decisiones durante el desarrollo del simulador, ya que es referencia para mantener, o bien, ajustar las estrategias que lleva cada equipo por segmento y producto, así como empresa.

2.1.1.5. *Estrategias genéricas de Capstone*

En el simulador *Capstone* existen seis estrategias básicas de las cuales se debe de seleccionar alguna como base por cada uno de los equipos directivos que fueron asignados a las organizaciones. Dichas estrategias son:

1. Líder amplio en costos. Con estrategia se busca mantener la presencia en todos los segmentos del mercado. La ventaja competitiva se obtiene a través de mantener costos mínimos en los departamentos de investigación y desarrollo, producción y materiales, para estar debajo del promedio del mercado, incrementado así la automatización de la producción.
2. Amplio diferenciador. Esta estrategia tiene presencia en todos los segmentos del mercado y la ventaja competitiva se logra a través del reconocimiento de sus productos como

premium por su gran diseño, aceptación en el mercado y de fácil acceso. Son sensores con nuevos diseños y se renuevan constantemente ofreciendo mejora de tamaño y desempeño, logrando así venderse a precios por arriba del promedio del mercado.

3. Líder de costos en nicho (baja tecnología). Su enfoque se concentra principalmente en los segmentos de mercado *Traditional* y *Low End*. La ventaja competitiva se logra manteniendo los costos al mínimo en materiales, investigación y desarrollo, así como en producción, para así competir con base en un precio por debajo del promedio del mercado.
4. Diferenciador de nicho (alta tecnología). El enfoque de esta estrategia se basa en los segmentos *High End*, *Performace* y *Size*. La ventaja competitiva de estos productos se logra por su diseño, reconocimiento y por ser de fácil acceso. Su área de investigación y desarrollo será una de sus fortalezas por lograr diseños nuevos y llamativos, ofreciendo mejoras en el posicionamiento. Por tales motivos se venden a precios más altos que el promedio, aumentando su capacidad al tener más demanda.
5. Líder en costos con enfoque en el ciclo de vida de producto. Esta estrategia está enfocada en los segmentos *High End*, *Traditional* y *Low End*. La primera ventaja competitiva se logra manteniendo costos mínimos en investigación y desarrollo, producción y materiales, para así tener precios competitivos. La segunda es la introducción de productos en *High End* y cuando maduren pasarlos a *Traditional*, finalizando en *Low End*.
6. Diferenciador en ciclo de vida de producto. Esta estrategia se enfoca en los mismos mercados que la anterior siguiendo el mismo patrón de vida. La ventaja competitiva se logra con excelencia en el diseño, alto reconocimiento, fácil acceso y nuevos productos.

El área de investigación y desarrollo crea productos nuevos que son llamativos, conservando permanencia y logrando mejorar características como tamaño y rendimiento. Por lo anterior, los precios están por arriba del promedio y al generar demanda se incrementa el volumen de ventas.

Es importante establecer una estrategia que guíe las decisiones de la compañía durante los ocho años de gestión de esta mesa directiva, así como revisar y analizar los resultados anuales para identificar áreas de oportunidad y de ser necesario, hacer ajustes a las tácticas para que se cumplan los objetivos trazados.

2.2. Empresa *Chester*

La empresa, de nombre *Chester*, se dedica a la manufactura de sensores electrónicos para diversas industrias, teniendo un enfoque en características como la confiabilidad, la calidad y costo.

2.2.1. Misión

Transformar la vida de las personas a través de un estrecho trabajo colaborativo con los clientes, al proveerles de gran valor con tecnología confiable, consciente y, sobre todo, de calidad.

2.2.2. Visión

Ser el referente en Latinoamérica en sensores convencionales con presencia en múltiples industrias, así como ser sinónimo de confianza y de gran valor para nuestros clientes.

2.2.3. Valores

Los valores de *Chester* se centran en los clientes, siendo este aspecto el primordial a considerar en el desarrollo de la estrategia general de la compañía. Se presenta a continuación la lista de los que identifican en la industria:

- Confianza. Proveer productos de la mejor calidad que se ajusten siempre a las necesidades de los clientes.
- Obsesión por los clientes. Enfoque en sus necesidades y requerimientos, así como en ofrecer un servicio y atención de excelencia, con los cuales se puedan sentir valorados.
- Compromiso. Con todo el ecosistema económico con el que convive la empresa: clientes, proveedores, accionistas, etc. teniendo siempre como prioridad la transformación hacia un futuro mejor para todos.
- Innovación. Se busca la mejora continua, por lo que constantemente se invierte en el desarrollo de nuevas soluciones con base en las actuales y futuras necesidades del mercado.
- Pasión. Completa dedicación y entrega de la compañía en sus actividades, por lo que la entrega de valor al cliente es una consecuencia automática.
- Integridad. El respeto y la honradez son imprescindibles para desarrollar cada una de las actividades de la compañía, considerando siempre el compromiso con los clientes, empleados y demás socios.

Los valores son la guía de la toma de decisiones de *Chester*, cada uno coadyuva a formar la filosofía empresarial por la que es reconocida en la industria y la cultura organizacional distintiva al interior de la compañía.

2.2.4. Organigrama y responsabilidades de *Chester*

La empresa está compuesta por Citlali Jiménez en la dirección general quien, además de ser responsable de dicha gestión, también desempeña labores de diseño de estrategias a corto y largo plazo, así como también se encuentra a cargo del departamento de investigación y desarrollo, llevando a cabo tareas relacionadas a la planeación y diseño de nuevos productos.

En el área de finanzas se encuentra Manuel Peláez quien, a su vez, está a cargo del departamento de mercadotecnia, en donde es responsable de establecer los precios de venta, así como la definición de los presupuestos destinados a promoción y ventas. Asimismo, es encargado del departamento gestión de la calidad total y sustentabilidad, en donde implementa estrategias para el incremento de la eficiencia productiva.

Archibaldo Flores se encuentra a cargo de la dirección de la producción, en donde establece la programación de las unidades por producir, así como de la implementación de las mejoras de proceso a través de la automatización de las líneas de producción. También es responsable del departamento de recursos humanos, llevando a cabo tareas de contratación de personal, así como de capacitaciones de la fuerza laboral actual. En la figura 11 se muestra la actual estructura organizacional de *Chester*.

Figura 11. Estructura organizacional de *Chester*.



Nota: elaboración propia

2.2.5. Estrategia general de *Chester*

La estrategia seleccionada por *Chester* está orientada en ser amplio líder de costos dando prioridad al ciclo de vida del producto, es decir, aunque se opera en los cinco segmentos de la industria, se va pasando de *High End*, a *Traditional* y luego *Low End* para ir madurando los sensores y tener participación en toda la industria.

La mesa directiva de la empresa escogió dicha estrategia dado que busca maximizar los ingresos por las ventas de sus productos a lo largo de todo su ciclo de vida y también mantener participación en el *Size y Performace* para amortiguar las posibles caídas de ventas mientras se lanzan nuevos sensores de *High End*. Por lo anterior se consideran los costos de inversiones en investigación y desarrollo como los principales, así como mercadotecnia y en segundo plano en automatización y en capacidad instalada.

2.2.5.1. Tácticas por departamento

En este apartado se establecen las tácticas que se llevarán a cabo durante los ocho ejercicios de participación de *Chester* en la industria. Éstas se trazaron en función de la estrategia elegida por la dirección de la empresa y considerando los segmentos de mercado en los que se van a centrar los recursos productivos, los cuales son: el *Traditional*, el *Low End* y el *High End*.

En el gráfico 5 se observan las principales tácticas que se desarrollarán durante los ocho años de operación del ejercicio del simulador, así mismo en las siguientes subsecciones se puntualizas con más detalle.

Gráfico 5. Planeación a ocho años de Chester.

Segmento	Área	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
High End	Investigación y desarrollo	Pocas mejoras a <i>High End 1</i>	Mejoras a <i>High End 1</i> Planeación <i>High End 2</i>	Lanzamiento <i>High End 2</i>	Mejoras a <i>High End 2</i>
	Mercadotecnia (precio)	- Se vende <i>High End 1</i> - Precio \$0.50 abajo del límite superior del rango	- Se vende <i>High End 1</i> con pocas mejoras. - Precio \$0.50 abajo del límite superior del rango	- Se vende <i>High End 2</i> y comienza a madurar <i>High End 1</i> . - Precio \$0.50 y \$1.00 abajo del límite superior del rango	- Se vende <i>High End 2</i> maduro y <i>High End 1</i> se mueve a <i>Traditional</i> - Precio de <i>High End 2</i> \$1.00 abajo del límite superior del rango
Low End	Investigación y desarrollo	Ninguna acción	Ninguna acción	Ninguna acción	Ninguna acción
	Mercadotecnia (precio)	Precio \$4.00 abajo del límite superior del rango	Baja precio \$0.5 al del año anterior	Baja precio \$0.5 al del año anterior	Baja precio \$0.5 al del año anterior
Traditional	Investigación y desarrollo	Inversión mínima, no más de \$200 mil	Ninguna acción	Inversión mínima, no más de \$200 mil	Ninguna acción
	Mercadotecnia (precio)	Precio \$2.00 abajo del límite superior del rango	Mantener precio del año anterior	Precio \$2.00 abajo del límite superior del rango	Mantener precio del año anterior
Performance	Investigación y desarrollo	No inversión I&D	Subir <i>MTFB</i> a 26000	No inversión I&D	Subir <i>MTFB</i> a 26500
	Mercadotecnia (precio)	Subir precio \$1.0 de arranque	Mantener precio del año anterior	Bajar precio \$0.5 al del año anterior	Mantener precio del año anterior
Size	Investigación y desarrollo	No inversión R&D	No inversión R&D	Inversión mínima, no más de \$200 mil dólares	No inversión I&D
	Mercadotecnia (precio)	Precio \$1.00 abajo del límite superior del rango	Precio \$1.00 abajo del límite superior del rango	Precio \$1.50 abajo del límite superior del rango	Precio \$1.00 abajo del límite superior del rango
Producto	Área	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
High End	Investigación y desarrollo	Pocas mejoras a <i>High End 2</i> Planeación <i>High End 3</i>	Lanzamiento <i>High End 3</i>	Pocas mejoras a <i>High End 3</i>	<i>High End 4</i> , <i>High End 3</i> , <i>High End 2</i> y <i>High End 1</i> se mueven hacia <i>Traditional</i> y <i>Low End</i>
	Mercadotecnia (precio)	- Se vende <i>High End 2</i> maduro y <i>High End 1</i> se mueve a <i>Traditional</i> - Precio <i>High End 2</i> \$1.00 abajo del límite superior del rango	- Se vende <i>High End 3</i> , <i>High End 2</i> y <i>1</i> se mueven a <i>Traditional</i> y <i>Low End</i> - Precio de <i>High End 3</i> a \$0.5 abajo del límite superior del rango	- Se vende <i>High End 3</i> maduro y <i>High End 2</i> y <i>High End 1</i> se mueven a <i>Traditional</i> y <i>Low End</i> - Precio de <i>High End 3</i> está \$1.00 abajo del límite superior del rango	<i>High End 3</i> , <i>High End 2</i> y <i>High End 1</i> se mueven hacia <i>Traditional</i> y <i>Low End</i>
Low End	Investigación y desarrollo	Ninguna acción	Ninguna acción	Ninguna acción	Ninguna acción
	Mercadotecnia (precio)	Baja precio \$0.5 al del año anterior	Baja precio \$0.5 al del año anterior	Baja precio \$0.5 al del año anterior	Baja precio \$0.5 al del año anterior
Traditional	Investigación y desarrollo	Ninguna acción	Ninguna acción	Inversión mínima, no más de \$200 mil dólares	Ninguna acción
	Mercadotecnia (precio)	Precio \$2.00 abajo del límite superior del rango	Mantener precio del año anterior	Precio \$2.00 abajo del límite superior del rango	Mantener precio del año anterior
Performance	Investigación y desarrollo	No inversión I&D	Subir <i>MTFB</i> a 27000	No inversión I&D	No inversión I&D
	Mercadotecnia (precio)	Bajar precio \$0.5 al del año anterior	Mantener precio	Mantener precio	Bajar precio \$0.5 al del año anterior
Size	Investigación y desarrollo	No inversión I&D	Inversión mínima, no más de \$200 mil dólares	No inversión I&D	No inversión I&D
	Mercadotecnia (precio)	Precio \$1.50 abajo del límite superior del rango	Precio \$2.00 abajo del límite superior del rango	Precio \$1.50 abajo del límite superior del rango	Precio \$2.00 abajo del límite superior del rango

Nota: Elaboración propia.

2.2.5.1.1. Investigación y desarrollo

La inversión en esta área será fuerte, pues se estima introducir dos nuevos productos del segmento de mercado *High End* para ir en función de la estrategia general elegida por la compañía. Se espera hacer el lanzamiento de los nuevos productos en los años dos y cinco.

A los productos que vayan entrando en el segmento *Low End*, no se les hará ningún ajuste en las características de tamaño y desempeño. Y a los de *Traditional* será mínima la de no más de \$200 mil dólares, se seguirá este mismo principio para *Size*; en el primero habrá tres años de asignación de capital y en el segundo dos.

Por último, sobre la inversión al producto de *Performance*, será mínima ya que, el principal criterio de compra es el *MTBF* y aumentarlo es relativamente barato, se hará en dos años.

2.2.5.1.2. Mercadotecnia

Todos los precios se ajustarán en función de los criterios de compra, así como en un análisis de los manejados por la competencia año con año.

El rango en el precio para el producto del segmento *High End* estará entre \$0.50 y \$1.00 dólar por debajo del límite superior del rango establecido por el mercado; si el sensor es de recién lanzamiento se mantendrá más cercano a dicho límite y si sólo se le hicieron mejoras se optará por bajarlo.

El precio en los productos del *Low End* estarán \$4.00 debajo del límite superior del rango en el primer año y los consiguientes bajarán \$0.50, esto porque no se hará ninguna inversión en investigación y desarrollo y porque el precio es la principal característica que consideran los consumidores. En *Traditional* se mantendrá \$2.00 debajo del límite superior, ajustándose a este principio cada dos años.

Sobre el segmento *Performance*, dado que el precio es el tercer criterio de compra y además *Chester* hará inversión mínima pero sí cumplirá con el valor esperado por los consumidores, manejará precios altos, entre \$1.00 y \$0.5 dólares por debajo del límite superior del rango anual.

Por último, en *Size*, se reducirá entre \$1.00 y \$2.00 dólares por debajo del límite del rango anual, incluso se evaluará bajarlo más porque no se harán muchas mejoras en investigación y desarrollo.

En cuanto a los presupuestos de promoción y de ventas para *High End*, *Low End* y *Traditional* serán de no más de \$5 millones de dólares anuales durante los primeros cuatro ejercicios y posteriormente se ampliará el presupuesto hasta en \$1 millón de dólares en función del crecimiento de las ventas y de la evolución de los porcentajes alcanzados de accesibilidad y conocimiento por parte de los clientes. Se busca estabilizar esta última tasa a alrededor de 70%.

Para *Size* y *Performance* no se rebasarán los \$2 millones de dólares por rubro durante cada año, estabilizando los porcentajes de accesibilidad y ventas hasta en un 50%.

La proyección de ventas de cada producto se hará considerando el tamaño inicial del mercado y el porcentaje de crecimiento proyectado; calculándolas también en función de la participación actual en la que se encuentra *Chester*. Con la finalidad de hacer una proyección pesimista, se va a considerar un crecimiento anual conservador del uno o dos por ciento en los productos *High End*, *Low End* y *Traditional* y en los segmentos restantes un crecimiento nulo o incluso menor año con año. Sobre ese valor proyectado se quitará un cinco por ciento, siendo éste el porcentaje de seguridad seleccionado.

Respecto a los días de cobro a proveedor y días de pago al cliente, se van a manejar en 30 días ambos indicadores, esto con el propósito de no afectar la producción después de ajuste del módulo de producción.

2.2.5.1.3. *Producción*

En contraste con la proyección de ventas utilizada en el área de mercadotecnia, en la programación de la producción se dejará una cantidad de quince por ciento arriba de las ventas proyectadas (las ventas a las que se les incluyó el porcentaje de crecimiento esperado en función del cumplimiento de las expectativas del cliente).

Este principio se va a aplicar para los productos *High End*, *Low End*, *Traditional* y *Performance* (este último sólo en los primeros cuatro años de operación); para *Size* el porcentaje será de un cinco a un diez por ciento arriba, esto para controlar los niveles de inventario dado que de ese sensor no se buscará cumplir con las principales expectativas de los clientes, por lo que no se esperan incrementos sustanciales en las ventas.

También es importante mencionar que se van tomar en cuenta las unidades producidas con fallas, es decir, luego de tener el número de unidades elegido, se va a hacer nuevamente un cálculo sumando las unidades de falla a la cantidad a producir.

Al final de cada ejercicio se realizará un análisis de las ventas de la competencia y las ventas potenciales de *Chester* para controlar la producción y el inventario, y así realizar ajustes en caso de ser necesario.

En cuanto a la automatización, se va a incrementar este rubro a razón de uno para la línea de producción de *Low End*, solamente en el año cuatro y si la compañía cuenta con suficiente flujo de efectivo. Con ello se espera una reducción de los costos de labor en los años posteriores.

En las demás líneas de producción se mantendrán los niveles de automatización con los que se inicia la operación.

Finalmente, sobre la capacidad productiva de las líneas, ninguna se ampliará dado que se contempla la producción de los dos turnos. En *Performance* y el *Size*, se venderá capacidad en función de los niveles de ventas. Se espera hacer este cambio entre los años cuatro y ocho.

2.2.5.1.4. *Finanzas*

En el año tres se planea hacer una emisión de acciones de hasta \$1 millón de dólares. En caso de necesitar mayor apalancamiento, se espera pedir un préstamo a corto plazo, pero una vez que se haya terminado de pagar el de largo plazo.

Una vez tomadas las otras decisiones, se considerará la posición de efectivo actual, así como la proyectada en los reportes proforma, con la intención de no rebasar las posibilidades financieras de la compañía.

2.2.5.1.5. *Gestión de la calidad total y sustentabilidad*

Este rubro se activa en el ejercicio tres, por lo que se estima hacer una inversión en entrenamiento en la iniciativa de calidad y sistemas *CPI* (*Continuous Process Improvements*, por sus siglas en inglés) en los años cinco y seis para ver el resultado de la reducción de costos en los dos años siguientes. Dicha inversión será de no más de \$1.2 millones de dólares, siempre que se tenga flujo de efectivo disponible, puesto que se va a priorizar el capital en la operación de la compañía.

2.2.5.1.6. *Recursos humanos*

De la misma forma que en el rubro anterior, este no tendrá prioridad para *Chester*. En caso de ser posible financieramente, se pretende invertir en el gasto en reclutamiento hasta en mil dólares en el año siete.

2.2.6. Modelo de negocio

En la figura 12 se exhibe el actual modelo de negocio de *Chester*, en el cual se describe cada elemento que lo compone de manera clara y concisa.

Figura 12. Modelo de negocio de *Chester*.



Nota: elaboración propia

2.2.7. Objetivos estratégicos anuales y a largo plazo

En esta sección se presentan los criterios con los que se evalúa el desempeño *Chester* a través del reporte *BSC*. La dirección gerencial ha establecido los objetivos estratégicos anuales y a largo plazo que se muestran en las siguientes sub secciones.

2.2.7.1. Objetivos anuales

En el gráfico 6 se muestran los objetivos anuales que se presentan en el *BSC*, el propósito de *Chester* es tener alrededor de 50 puntos año tras año. Las prioridades para la compañía son los objetivos financieros y aquellos relacionados con los clientes.

Dado que en la planeación se sugiere que en los últimos dos años de operación se dejen madurar los productos de *High End* se espera una baja en los indicadores financieros y por lo tanto en los puntos obtenidos en el *BSC*.

Gráfico 6. Objetivos anuales Balanced Scorecard Chester.

Objetivos anuales de Chester									
Financieros									
	Puntos posibles	Puntos anuales Chester							
		2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Precio de la acción	8	8	7	6	7	6	7	5	5
Ganancias	9	7	7	6	7	6	7	6	6
Apalancamiento	8	7	7	7	7	7	5	5	5
Total	25	22	21	19	21	19	19	16	16
Proceso de negocio interno									
Margen de contribución	5	4	4	3	4	3	4	3	3
Utilización de la planta	5	4	3	2	3	3	3	3	3
Días de capital de trabajo	5	1	1	1	1	1	1	1	1
Costos de falta de inventario	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Costos de exceso de inventario	5	3	3	3	2	3	2	3	3
Total	25	17	16	14	15	15	15	15	15
Clientes									
Criterio de compra del cliente	5	4	3	3	3	3	3	3	3
Conocimiento del cliente	5	3	3	3	3	3	3	3	3
Accesibilidad del cliente	5	3	3	2	3	2	3	3	3
Número de productos	5	3	3	3	3	3	3	2	2
Gasto en investigación y desarrollo	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Total	25	18	17	16	17	16	17	16	16
Aprendizaje y crecimiento									
Tasa de rotación de personal	6	3	3	3	2	2	2	2	2
Productividad de personal	7	-	-	-	1	1	1	2	2
Reducción de material por gestión de la calidad total y sustentabilidad	3	-	-	-	0	0	0	0	0
Reducción de investigación y desarrollo por gestión de la calidad total y sustentabilidad	3	-	-	-	0	0	0	0	0
Reducción de costos administrativos por gestión de la calidad total y sustentabilidad	3	-	-	-	0	0	0	0	0
Incremento de demanda por gestión de la calidad total y sustentabilidad	3	-	-	-	0	0	0	0	0
Total		3	3	3	3	3	3	4	4
Gran Total		60	57	52	56	53	54	51	51

Nota: elaboración propia con datos de Capsim (2022)

2.2.7.2. Objetivos a largo plazo

En el gráfico 7 se observan los objetivos a largo plazo trazados por la dirección de Chester. Se puede visualizar que se proyecta obtener alrededor de 120 puntos en este rubro, producto del desempeño general anual de la empresa.

Gráfico 7. Objetivos anuales *Balanced Scorecard*.

Objetivos a largo plazo de <i>Chester</i>			
Financieros			
	Puntos posibles	Puntos <i>Chester</i> 2026	Puntos <i>Chester</i> 2030
Capitalización de Mercado	20	16	14
Ventas	20	10	15
Préstamo de emergencia	20	20	20
Total	60	46	49
Proceso de negocio interno			
Beneficio operative	20	5	7
Total	60	51	56
Clientes			
Promedio ponderado del puntaje de encuesta al cliente	20	13	10
Participación de Mercado	40	30	35
Total	60	43	45
Aprendizaje y crecimiento			
Ventas / empleados	20	9	9
Activos / empleados	20	12	12
Beneficios / empleados	20	10	10
Total	60	31	31
Gran Total	240	120	125

Nota: elaboración propia con datos de Capsim (2022)

La proyección del puntaje obtenido en el *BCS* servirá a *Chester* para evaluar la implementación de las tácticas propuestas; año con año se analizarán estos datos contra los que realmente se hayan obtenido con la finalidad de hacer los ajustes necesarios; *trade offs*, y cambios, priorizando el ofrecimiento de valor al cliente así como la rentabilidad de la compañía.

2.3. Conclusión

El simulador *Capstone* funge como escenario para una competencia cerrada entre seis empresas que buscan posicionarse y generar ganancias en la industria de los sensores.

Así como el resto de los participantes, el equipo directivo de la empresa *Chester* estableció un modelo de negocio basado en una estrategia genérica específica, por lo que comenzará a tomar decisiones en las principales áreas funcionales del simulador, cada una de ellas alineadas con dicha estrategia. Son ocho años de operación en los que se espera lograr las

metas estratégicas trazadas, tanto las anuales como las de largo plazo, siempre yendo en sintonía con la misión, visión y valores de la compañía.

CAPÍTULO 3

PRIMER BIENIO DE OPERACIONES DE *CHESTER*

3.1.Introducción

En el capítulo tres se analizan los resultados de las decisiones que *Chester* tomó durante los primeros dos años de operación. Se detalla si las tácticas utilizadas fueron en función de la planeación previa o si se tuvieron que hacer cambios, si este último fue el caso, se argumentan las causas.

El principal objetivo es documentar y justificar la toma de decisiones de la empresa, así como evaluarlas a partir de los objetivos planteados inicialmente en el *BSC* considerando también el desempeño de la competencia, en este bienio se hace una comparación contra la empresa *Andrews* por ser la líder preliminar de la industria.

3.1.1. Breve análisis de la industria

En esta subsección se presentan los resultados del *BSC* de los dos primeros años de operación de la industria, se identifica quién es el líder y en cual lugar va *Chester*. También, en base a las primeras decisiones identificadas de las empresas rivales, se determinan sus estrategias y cómo éstas afectan a *Chester*.

3.1.1.1. BSC General de los años 2023 -2024

En el gráfico 8 se muestran los resultados del *BSC* de los años 2023 y 2024 de todas las empresas de la industria.

Gráfico 8. Balance Scorecard general 2023 y 2024.

Empresa	2023	2024	Recap	Total
<i>Chester</i>	55	60	105	220
<i>Andrews</i>	60	64	102	226
<i>Baldwin</i>	45	57	106	208
<i>Digby</i>	56	61	104	221
<i>Erie</i>	56	60	93	209
<i>Ferris</i>	64	67	101	232
Puntos posibles	82	89	240	1000

Nota: elaboración propia con datos de Capsim (2022)

Como se observa, el líder de la industria fue *Ferris* con 232 puntos, fue la empresa con la mejor operación general durante los dos primeros años. Enseguida se posicionó *Andrews*, con 226 puntos. Aunque ambas empresas no fueron las que tuvieron el mejor desempeño en los indicadores a largo plazo (*Recap*), el puntaje obtenido en los años individuales fue clave para su posicionamiento. *Chester*, por su lado, terminó en la cuarta posición en el total y en el segundo en el *Recap*. Enseguida se posicionó *Digby*, con un total de 221 puntos, y al final *Baldwin* y *Erie* con 208 y 209 respectivamente.

3.1.1.2. Estrategias de la competencia de los años 2023-2024

Parte del análisis de la competencia es la identificación de las estrategias llevadas a cabo por los rivales, pues las tácticas de *Chester* pueden cambiar en función de esto, a continuación se describen:

- *Andrews*: en el área de investigación y desarrollo lanzaron un nuevo producto en el segundo año que estará listo en mayo del siguiente, el segmento al que pertenece se podrá identificar para entonces, pero como primeras variables del área de producción se le agregó un nivel de automatización de 1.5 y una capacidad productiva de 400 unidades. También automatizaron la línea *Low End* en una unidad y en este mismo segmento se redujo el *MTBF*; esta última acción se repitió para *Traditional*. En el área de mercadotecnia, la empresa bajó precios en todos los mercados, excepto en *High End*. Los presupuestos de ventas y promoción del producto son altos en *High End* y *Performance*, el resto estuvo dentro del promedio de la industria.

En el área de finanzas sólo cuenta con el préstamo a largo plazo con el que se inició, el margen de contribución de los productos está dentro del promedio de la industria. Se concluye entonces que la estrategia de la empresa es amplio diferenciador

con enfoque en *Performance*, esto afecta la actual estrategia de *Chester* dado que, aunque es líder de costos, también se está enfocando en los productos de alta gama, lo cual implica más competencia y, con ello, el hecho de que se tendrán que hacer más inversiones tanto en investigación y desarrollo, como en mercadotecnia y automatización.

- *Baldwin*: esta empresa también incrementó su presencia en *High End* con la introducción de un nuevo producto, el cual al año dos ya se estaba comercializando. Fueron líderes de ventas en *Traditional*, *Low End* y *Performance*. En el área de mercadotecnia los precios que manejan son muy similares a la competencia, el factor que impulsó dicha ventaja en ventas, fueron sus índices de accesibilidad y conocimiento los cuales fueron de los más altos.

Otro punto importante es que en el área de producción los niveles de automatización se incrementaron, a excepción de *Traditional*; en el resto subieron este rubro por lo que se esperan decrementos en sus costos de mano de obra. Con esto se concluye que la estrategia que está siguiendo *Baldwin* es amplio líder de costos, y se espera que sea la principal competencia de *Chester*.

- *Digby*: tuvo el margen de contribución más alto aún con ventas menores que la competencia, el cual fue de 34.3%. No se introdujeron nuevos productos, pero se mejoró el producto de *Traditional*, así mismo, se incrementó la capacidad productiva de *Low End* y se bajó el de *Size*. En mercadotecnia, los precios son similares a la competencia, sólo en el *Traditional* se mantuvo como la empresa con el precio más alto. Manejaron los mismos presupuestos de ventas y de promoción en todos los segmentos de mercado, y éstos fueron más altos que el promedio; manejaron \$1700 en promoción y \$2000 en ventas.

La estrategia que parece que desarrolla es de amplio diferenciador. Esto no es una fuerte amenaza para *Chester*, sin embargo se debe tomar en cuenta por el ciclo de maduración que se espera tener en los productos de *Traditional* y *Low End*, estos dos representan volumen de ventas para la compañía y a pesar de no ser su foco, sí son una fuente de ingresos importante.

- *Erie*: esta empresa cambió un producto de segmento en el área de investigación y desarrollo, del *High End* al *Traditional*, esto aunado con la supresión del producto de *Performance*, advierten que su estrategia es de liderazgo de costos de nicho. Asimismo, los precios de los productos son más bajos que los de la competencia y esto es también característica de la estrategia citada.

Además, la capacidad de la planta utilizada está por encima del 100% en todas las líneas, excepto la del segmento *Size*; la alta producción es propia de los líderes de costos. Seguido de *Chester*, fue la empresa con mayor inversión en mejoras a la planta, esto debido a que automatizó las líneas de *Traditional* y *Low End*, buscando justamente la reducción de costos de mano de obra. Lo mismo se hizo con los niveles de *MTFB* de los productos de estos dos segmentos, los dejó muy por debajo de los de la competencia para disminuir costos de material.

Dado el enfoque en los productos de baja gama, *Chester* debe enfocarse en mantener la presencia en estos segmentos pues son los que le representan volumen; se espera una competencia fuerte en ellos por lo que la automatización, los precios y los presupuestos de ventas y promoción que se manejen serán clave para mantener las ventas y el margen.

- *Ferris*: es la empresa con el mejor desempeño luego de los dos primeros años de operación. En el área de investigación y desarrollo, lanzaron un nuevo producto con alto *MTFB* en el segundo año, por lo que se presume que tendrá presencia en el segmento *High End*. También bajaron los niveles de esta variable en *Low End* y *Traditional* para bajar el costo del material. En cuanto a la mercadotecnia, los precios que maneja son altos comparados con la competencia.

Ferris fue líder de ventas en los segmentos *High End* y *Size*, y estos, junto con *Performance*, son los productos en los que está enfocando sus actividades pues el último está aportando la mayor parte de su margen de contribución con 36%. En cuanto al área de producción, incrementaron los niveles de automatización en las líneas de *Size* y *Performance*, por lo que se infiere la reducción de costos de mano de obra para incrementar el nivel de margen de estos dos.

La estrategia que está usando esta empresa es de amplio líder de costos. *Chester* debe también considerar la agresividad de los niveles de automatización manejados por *Ferris*, dado que están basando su operación en el margen proveniente de la reducción de costos de mano de obra. También es importante tomar en cuenta que la inversión en ventas y promoción no es alta, lo cual es una oportunidad para *Chester*.

El panorama general de la industria en el primer bienio es que la mayoría de las empresas están enfocándose en los segmentos de alta gama y en la reducción de costos a través de la automatización, por lo que la competencia será fuerte. Sobre el resto de los productos, un par de organizaciones están centrando sus actividades en ellos, esperando tener alta producción para generar margen competitivo y las demás compañías los están usando para no perder participación solventar los costos de los otros segmentos. Aunque la principal competencia de

Chester es Baldwin, durante este bienio se analizará *Andrews* por ser la empresa líder en la operación general (*en el BSC*) y también por estarse enfocando en productos de alta gama.

3.2. Resultados de *Chester* de los años 2023-2024

En las siguientes secciones se presentan los resultados obtenidos por *Chester* en el *BSC* durante los años 2023 y 2024. Como resultado general la empresa obtuvo el cuarto lugar en desempeño en los objetivos del *BSC*, con una participación de mercado de 16.57% durante los dos años.

3.2.1. *BSC de Chester – 2023-2024*

En el gráfico 9 se presenta el *BSC* de la empresa *Chester*, en donde se muestran tanto los puntos obtenidos durante el primer y segundo ejercicio, así como los posibles por cada sección. A través de un semáforo se catalogan los resultados obtenidos, en donde se expresa en color verde los que se lograron, en amarillo en los que están cerca, y en rojo si no se lograron.

En cuanto a la perspectiva financiera todos los objetivos se alcanzaron mientras que en la de procesos de negocio internos se observa que el margen de contribución fue unos de los objetivos que no se logró en este primer bienio y aunque se mejoró en 2024, en un 0.01%, no se alcanzó el porcentaje necesario para tener los cuatro puntos proyectados. Los productos que perjudicaron este objetivo fueron *Coat de Performance* con un 26.4% y *Cox de High End* con un 25%. En el primero debido al alto costo de material directo y el precio establecido y el segundo por ser un producto de nueva introducción que sólo ofreció una cantidad reducida de unidades (20).

Gráfico 9. Objetivos anuales de los años 2023 y 2024 de Chester.

Financieros					
	Puntos posibles	Puntos anuales <i>Chester</i> Año 2023	Semáforo de cumplimiento	Puntos anuales <i>Chester</i> Año 2024	Semáforo de cumplimiento
Precio de la acción	8	8	8	7	8
Ganancias	9	7	7.8	7	7.2
Apalancamiento	8	7	8	7	8
Total	25	22	23.8	21	23.2
Proceso de negocio interno					
Margen de contribución	5	4	2.1	4	2.7
Utilización de la planta	5	4	0	3	5
Días de capital de trabajo	5	1	5	1	5
Costos de falta de inventario	5	5	1.7	5	2.4
Costos de exceso de inventario	5	3	5	3	5
Total	25	17	13.8	16	20.1
Clientes					
Criterio de compra del cliente	5	4	5	3	5
Conocimiento del cliente	5	3	0.9	3	1.5
Accesibilidad del cliente	5	3	0	3	0
Número de productos	5	3	2.9	3	2.9
Gasto en investigación y desarrollo	5	5	5	5	5
Total	25	18	13.8	17	14.4
Aprendizaje y crecimiento					
Tasa de rotación de personal	6	3	3.5	3	2.3
Productividad de personal	7	-	-	0	0
Reducción de material por gestión de la calidad total y sustentabilidad	3	-	-	-	-
Reducción de investigación y desarrollo por gestión de la calidad total y sustentabilidad	3	-	-	-	-
Reducción de costos administrativos por gestión de la calidad total y sustentabilidad	3	-	-	-	-
Incremento de demanda por gestión de la calidad total y sustentabilidad	3	-	-	-	-
Total		3	3.5	14	2.3
Gran Total		60	55	57	60

Nota: elaboración propia con datos de Capsim (2022)

El objetivo de utilización de planta no se alcanzó en el primer año debido a los niveles de producción conservadores y por la nueva línea Cox. Los costos de falta de inventario fueron también un problema para *Chester*, dado que en el primer año hubo cuatro productos bajo esta situación, considerando el de nueva introducción y en el segundo fueron tres los afectados, esto

se presentó porque la gerencia fue conservadora al momento de proyectar ventas y, por lo tanto, su producción.

En el rubro de clientes, la accesibilidad y el conocimiento del producto fueron los objetivos no alcanzados, se ha analizado que, por ser indicadores con rendimientos decrecientes es complejo mantenerlos en un nivel estable, sobre todo el segundo, el nivel de inversión designado por la gerencia fue conservador comparado con la competencia.

En cuanto al número de productos, el indicador se encuentra en amarillo porque sólo restó una décima para alcanzar los tres puntos pronosticados, esto se adjudica a que el producto *Cox* aún no genera más del 6% de ventas de su segmento, por lo que no es considerado como un producto viable.

Por último, la tasa de rotación de personal bajó porque la gerencia de *Chester* no ha invertido en el área de recursos humanos en el segundo año de operación, a pesar de que se liberó la posibilidad de hacerlo, se espera en los próximos años mejorar esto.

En el total de los puntos, *Chester* se recuperó en el segundo año, terminando con tres puntos arriba del esperado, principalmente originado por un incremento en la sección de proceso interno de negocio y de clientes. Se espera mantener o mejorar este nivel de puntaje durante los siguientes años, aunque por la estrategia elegida por la compañía, el año tres es crítica por las transiciones de segmento de mercado de algunos productos.

En las siguientes subsecciones se hace un análisis detallado del desempeño de cada segmento de mercado de la compañía.

3.2.2. *Traditional en los años 2023-2024*

El producto de *Chester* que se encuentra en este segmento toma el nombre de *Cake* y tuvo un porcentaje de crecimiento de alrededor del 9% en estos dos años de operación. A la compañía le

representa volumen de ventas sobre todo porque la planeación es dejarlo madurar en el mediano plazo para que se convierta en *Low End*.

3.2.2.1. Investigación y Desarrollo

En investigación y desarrollo, *Chester* se posicionó en las coordenadas 6.0 de desempeño y 13.6 de tamaño, se realizó una inversión mayor a la que se tenía planeada pero dentro del rango (\$200 mil millones). Esta decisión se tomó para afianzar el producto en ese segmento, para que fuera competitivo en cuanto a los criterios de compra de los clientes y mantener un buen nivel de ventas.

Como se observa en el gráfico 10, *Chester* decidió también hacer una reducción del *MTFB* para reducir costos de material, lo cual fue conveniente porque la competencia *Andrews* hizo lo mismo. Las coordenadas de esta última son mejores, y le generaron una edad más cercana al principal criterio de compra con 1.99, sin embargo las acciones de *Chester* fueron suficientes para acercarse a este criterio y tener una mejor posición en ventas.

Gráfico 10. Comparativo de productos del segmento Traditional con respecto a la competencia.

	Productos existentes			
	<i>Chester</i>	<i>Andrews</i>	<i>Chester</i>	<i>Andrews</i>
	<i>Cake</i>	<i>Able</i>	<i>Cake</i>	<i>Able</i>
<i>Características</i>	2023		2024	
Tamaño	14.3	14.2	13.9	13.6
Desempeño	5.7	5.6	6.0	6.1
<i>MTBF</i>	17500	16500	16500	16500

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022)

Las acciones posteriores en este rubro son evaluar la maduración de este producto en el siguiente bienio, dependiendo del nivel de ventas que se esté alcanzando en otros segmentos. Esto porque le está representando a *Chester* 31% de margen de contribución. Cuando se decida comenzar a madurarlo se tomará en cuenta que durante la transición las ventas pueden bajar, por lo que las proyecciones y los niveles de producción bajarán sustancialmente.

3.2.2.2.Mercadotecnia

En el rubro de mercadotecnia, *Chester* rebasó el presupuesto planeado por las condiciones de la fuerte competencia. Esta decisión se tomó por los bajos porcentajes de accesibilidad y conocimiento del producto que se tenían, era importante reforzarlos para incentivar las ventas y que la inversión hecha en el área de investigación y desarrollo se viera reflejada en ventas.

La mesa directiva considera que fue una buena decisión pues aún con ello los porcentajes de conocimiento del producto y de accesibilidad estuvieron en un nivel bajo comparado con las demás empresas; 68% y 46%, respectivamente. *Andrews* por su lado, manejó presupuestos similares, aunque en el año dos los bajó y *Chester* por el contrario los incrementó, esto le representó 1% menos a *Andrews*.

Los precios manejados por *Chester* son más altos que los planeados, esto para compensar la inversión en investigación y desarrollo y para estabilizarlos contra los que manejaba la competencia. *Andrews* tuvo precios más bajos que iban en función de sus presupuestos de ventas y promoción y ello le representó mayores ventas; en el primer colocaron 225 unidades más y en el segundo se redujo este margen con sólo tres unidades más que *Cake*.

Gráfico 13. Comparativo del rubro de mercadotecnia con respecto a la competencia.

Situación en el rubro de mercadotecnia				
	<i>Chester</i>	<i>Andrews</i>	<i>Chester</i>	<i>Andrews</i>
	<i>Cake</i>	<i>Able</i>	<i>Cake</i>	<i>Able</i>
	2023		2024	
Inversión en promoción	\$1150	\$1000	\$1150	\$1100
Inversión en ventas	\$1150	\$1100	\$1200	\$1100
Accesibilidad	53%	54%	46%	45%
Conocimiento del cliente	63%	61%	68%	66%
Precios	\$29.50	\$28.00	\$28.50	\$27.50
Encuesta a los clientes	32	33	34	36

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022)

Chester seguirá cuidando el margen de contribución, aunque eso implique manejar precios más altos que los de la competencia, la táctica será continuar incentivando las ventas con los presupuestos de mercadotecnia.

3.2.2.3. Operaciones

En cuanto a la utilización de planta, en este segmento se tuvo un promedio de 90%, esto para regularizar los niveles de inventario, sin embargo, la falta de producción afectó a *Chester* porque hubo falta de inventario en tres productos en los dos años. Para controlar esto se va a subir el porcentaje de seguridad a un 15% en productos donde la estrategia no está enfocada y hasta en un 20% en aquellos que sí.

Comparado con *Andrews*, el porcentaje de utilización de planta estuvo un 8% más por lo que sufrieron menos de la falta de inventario.

En cuanto a la mano de obra y de materiales, *Chester* promedió menores costos, esto por la reducción del *MTFB* y del incremento en la automatización en el año 2024. Los costos totales de *Chester* pasaron de \$18.70 a \$18.58, mientras que los de *Andrews* subieron de \$18.40 a \$18.90.

Particularmente, las decisiones de incremento de automatización se hicieron porque el resto de las empresas están mejorando sus estructuras de costos a través de este factor y para *Chester* es importante continuar con la mejora de los márgenes de contribución de cada producto. El plan es continuar con este principio siempre que se cuente con el flujo de efectivo necesario, pues como es una línea productiva de volumen, es más costoso hacer ajustes de automatización.

Gráfico 14. Comparativo del rubro de producción con respecto a la competencia.

Situación en el rubro de operaciones				
	Chester	Andrews	Chester	Andrews
	Cake	Able	Cake	Able
	2023		2024	
Utilización de planta	68%	83%	111%	112%
Costos de mano de obra	\$7.85	\$7.85	\$8.65	\$8.68
Costos de materiales	\$10.85	\$10.55	\$10.03	\$10.22
Automatización	4.0	4.0	5.0	4.0
Margen de contribución	35%	32%	32%	28%

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022)

En el segmento *Traditional*, *Chester* buscará mejorar su estructura de costos a través del incremento de automatización, esto siguiendo el objetivo de moverlo a *Low End*. De esta forma también se mantendrá la utilización de la planta así como el margen de contribución.

3.2.3. Low End en los años 2023-2024

Chester participa en el mercado *Low End* con el producto *Cedar*, el cual tuvo un buen desempeño contando con la mayor participación de mercado en el 2023, del 19% y una participación promedio del 18%. Asimismo, sus ventas presentaron un incremento de cerca del 27% para el bienio finalizado en el año 2024.

3.2.3.1. Investigación y Desarrollo

Tanto *Cedar* como el producto *Acre* de la empresa *Andrews* no sufrieron cambios en sus características de tamaño y desempeño, manteniendo los mismos valores para ambos períodos del bienio. Sin embargo, *Chester* optó por una reducción de costos a través de una disminución de *MTBF* de 500 unidades, lo que representó un ahorro de alrededor de \$0.80 por unidad y una mayor aceptación por parte de los clientes, así como un incremento en el margen de contribución de 24% a un 31%, mientras que el competidor mantuvo las mismas características, resultando en solo un 1% de incremento en el margen de contribución.

Gráfico 15. Comparativo de productos del segmento Low End con respecto a la competencia.

Productos existentes				
	Chester	Andrews	Chester	Andrews
	Cedar	Acre	Cedar	Acre
Características	2023		2024	
Tamaño	17.0	17.0	17.0	17.0
Desempeño	3.0	3.0	3.0	3.0
MTBF	14000	13000	13500	13000

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022)

Chester continuará con la misma tendencia de maduración de producto, por lo que no estará invirtiendo en mejoras, sino en la reducción de costos de materiales para obtener un margen de contribución similar o superior al obtenido en este período.

3.2.3.2. Mercadotecnia

La empresa mantuvo constante el presupuesto para promoción durante los dos años, viéndose reflejado en un aumento en el conocimiento del cliente del 56% al 62%, lo cual se considera satisfactorio. Sin embargo, a pesar de haber incrementado en un 24% el presupuesto de ventas para el año 2024, solo resultó en un incremento del 1% en el rubro de accesibilidad, pasando del 35% al 36%.

Gráfico 16. Comparativo del rubro de mercadotecnia con respecto a la competencia.

Situación en el rubro de mercadotecnia				
	Chester	Andrews	Chester	Andrews
	Cedar	Acre	Cedar	Acre
	2023		2024	
Inversión en promoción	\$1000	\$1200	\$1000	\$1100
Inversión en ventas	\$1050	\$1200	\$1300	\$1150
Accesibilidad	35%	38%	36%	37%
Conocimiento del cliente	56%	62%	62%	66%
Precios	\$20.00	\$21.00	\$20.00	\$20.50
Encuesta a los clientes	19	16	24	22

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022)

Chester mantuvo sus precios constantes de \$20.00 para *Cedar* durante los dos años, manteniéndose así más atractivo frente a *Acre* de *Andrews*, el cual se encontraba \$0.50 más caro, lo cual se reflejó en las ventas, ocupando el tercer lugar en dicho segmento.

3.2.3.3. Operaciones

Para el segmento *Low End*, la empresa estuvo apostando por la automatización de sus procesos para así disminuir los costos de mano de obra y obtener un margen de contribución superior año tras año. *Chester* automatizó su operación en una unidad por año lo que, aunado al decremento de *MTBF*, resultó en que margen de contribución pasara del 24% al 31%. Por otro lado, la inversión que *Andrews* hizo solo fue de media unidad del 2023 al 2024, lo que sólo representó un incremento de solo el 1%.

La estrategia de la empresa para este producto es continuar con su maduración, mediante la disminución de costos de material y de mano de obra, así como de su precio, por lo que el éste último jugará un papel primordial para continuar siendo competitivo en el segmento.

Gráfico 17. Comparativo del rubro de producción con respecto a la competencia.

Situación en el rubro de mercadotecnia				
	Chester	Andrews	Chester	Andrews
	Cedar	Acre	Cedar	Acre
	2023		2024	
Utilización de planta	145%	127%	158%	141%
Costos de mano de obra	\$7.74	\$7.43	\$6.91	\$7.38
Costos de materiales	\$7.05	\$6.75	\$6.23	\$6.08
Automatización	6.0	5.5	7.0	6.0
Margen de contribución	24%	30%	31%	31%

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022)

3.2.4. High End en los años 2023-2024

La empresa contó con dos productos para este segmento: *Cid* y *Cox*. El primero tuvo una participación de mercado del 16% para ambos años 2023 y 2024, siendo el líder durante el primer período, al tener un incremento en sus ventas del 32.8% con respecto al año inicial. *Cox* fue lanzado en la última quincena del 2024, por lo que sus ventas no fueron significativas.

3.2.4.1. Investigación y Desarrollo

Cid participa en este segmento con características descritas en el gráfico 18, con coordenadas de 9.1 en desempeño y de 10.9 en tamaño, así como un *MTBF* de 23000, las cuales, son inferiores

frente a lo que ofrece *Andrews* con su producto *Adam*, por lo que este último tuvo un incremento en su participación de mercado del 15% al 18% en el año 2024, mientras que *Cid* mantuvo una participación del 15% para ambos años.

Gráfico 18. Comparativo de productos del segmento High End con respecto a la competencia.

Productos existentes					
	Chester	Andrews	Chester		Andrews
	Cid	Adam	Cid	Cox	Adam
Características	2023		2024		
Tamaño	10.9	10.9	9.9	8.5	9.7
Desempeño	9.1	9.1	9.8	11.3	10.2
MTBF	23000	23300	24000	20000	23500

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022)

La empresa introdujo un nuevo producto a dicho segmento, de nombre *Cox*, el cual posee las características que se presentan en el gráfico 19, apostando así a las expectativas del mercado para el año 2025. *Cox* se lanzó durante la última quincena del 2024, por lo que se espera que inicie con las características ideales del siguiente período. El objetivo es contar con dos productos en *High End* para alcanzar una participación de mercado de al menos el 30%, en donde *Cox* presentará mejores características que *Cid* con un precio más alto. Con lo anterior se pretende evitar una canibalización de mercado entre ellos.

Gráfico 19. Características de nuevos productos.

Nuevos productos	
Características	Cox
Tamaño	8.5
Desempeño	11.3
MTBF	20000

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022)

3.2.4.2.Mercadotecnia

Chester destinó gran parte a inversión en ventas para tomar ventaja para ir posicionando a su nuevo producto *Cox*. Asimismo, en el gráfico 20 se puede visualizar que se destinó poco presupuesto en promoción para el producto antes mencionado, dado que éste sería lanzado la

última quincena del 2024, por lo que la empresa no consideró rentable realizar una fuerte inversión en el rubro.

Por su parte, *Andrews* también apostó por el posicionamiento de *Adam*, destinando un mayor presupuesto a promoción y ventas, lo cual puede ser visto en un incremento de sus ventas de cerca del 37% con respecto al 2023. Por otro lado, el presupuesto de *Cid* fue un poco conservador sin sufrir cambios significativos, por lo que sus ventas solamente incrementaron de acuerdo con el crecimiento del mercado, es decir, cerca de un 16%.

Gráfico 20. Comparativo del rubro de mercadotecnia con respecto a la competencia.

Situación en el rubro de mercadotecnia					
	Chester	Andrews	Chester		Andrews
	Cid	Adam	Cid	Cox	Adam
	2023		2024		
Inversión en promoción	\$1000	\$1100	\$1100	\$200	\$1150
Inversión en ventas	\$1500	\$1200	\$1600	\$100	\$1350
Accesibilidad	53%	48%	52%	52%	45%
Conocimiento del cliente	54%	57%	61%	26%	65%
Precios	\$39.00	\$39.50	\$39.00	\$39.00	\$39.00
Encuesta a los clientes	27	27	31	15	33

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022)

La intención de *Chester* es continuar enfocándose en este segmento, por lo que en los períodos posteriores incrementará significativamente, la inversión en promoción y en ventas, serán mayores que en este bienio hasta en \$500 mil dólares.

3.2.4.3. Operaciones

En el gráfico 21 se presentan los resultados en el área de operaciones, como se ve la empresa aumentó en media unidad la automatización de los procesos de *Cid* en el último año, esperando reducir sus costos de mano de obra y así mantener o superar el margen de contribución, el cual fue de un promedio de 36.5%, muy similar al de *Andrews* con su producto *Adam*.

Gráfico 21. Comparativo del rubro de producción con respecto a la competencia.

Situación en el rubro de mercadotecnia					
	Chester	Andrews	Chester		Andrews
	Cid	Adam	Cid	Cox	Adam
	2023		2024		
Utilización de planta	50%	71%	63%	89%	5%
Costos de mano de obra	\$8.97	\$8.97	\$9.39	\$9.41	\$13.07
Costos de materiales	\$15.96	\$16.05	\$15.98	\$16.11	\$16.16
Automatización	3.0	3.0	3.5	3.0	3.0
Margen de contribución	37%	37%	36%	37%	25%

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022)

Por otro lado, la empresa necesita disminuir costos de mano de obra tanto para su producto Cox como para Cid a partir del siguiente año, por lo que tendrá que invertir en la automatización de dichas líneas.

3.2.5. Performance en los años 2023-2024

Coat es el producto de Chester que se vende en este segmento, el cual ha logrado posicionarse como líder de Performance durante el período 2023-2024. Dicho sensor ha tenido una participación de mercado del 20% y con una calificación alta por parte de la evaluación de los clientes. Sus ventas han tenido un incremento del 35% en promedio con respecto al año 2022, lo que lo hace un producto con bastante potencial de crecimiento.

3.2.5.1. Investigación y Desarrollo

Coat cuenta con características similares a las de Aft de Andrews, teniendo únicamente diferencias en el tamaño. Para el año 2024 Coat, a pesar de tener características un poco inferiores en cuanto al tamaño, logró obtener una participación del 21%, frente al 17% de Aft debido a que el producto de Chester presentaba características muy cercanas a las ideales en cuanto al tamaño y desempeño demandados, los cuales eran de 14.6 y 11.4, respectivamente.

Gráfico 22. Comparativo de productos del segmento Performance con respecto a la competencia.

	Productos existentes			
	Chester	Andrews	Chester	Andrews
	Coat	Aft	Coat	Aft
Características	2023		2024	
Tamaño	15.5	14.7	14.9	13.9
Desempeño	10.4	10.6	11.2	11.8
MTBF	27000	26000	27000	27000

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022)

Desde un comienzo, *Coat* ha sido diseñado para contar con el mayor nivel en *MTBF*, por lo que solamente se han ido mejorando ligeramente sus características de tamaño y desempeño. La estrategia para este producto se continuará de igual manera.

3.2.5.2. Mercadotecnia

Para este período, tanto a *Coat* como a *Aft* se le destinaron montos similares en promoción y ventas, así como sus precios fueron iguales en ambos años, tal como se observa en el gráfico 23. Lo anterior resulta en un alcance y posicionamiento similar para ambos, no obstante, el producto de *Chester* tuvo mayores ventas debido a sus características de tamaño, desempeño y de *MTBF*, los cuales cumplían con las expectativas del mercado.

Gráfico 23. Comparativo del rubro de mercadotecnia con respecto a la competencia.

	Situación en el rubro de mercadotecnia			
	Chester	Andrews	Chester	Andrews
	Coat	Aft	Coat	Aft
	2023		2024	
Inversión en promoción	\$1000	\$1000	\$1050	\$1200
Inversión en ventas	\$1050	\$1150	\$1200	\$1350
Accesibilidad	34%	35%	33%	36%
Conocimiento del cliente	52%	52%	58%	63%
Precios	\$34.50	\$34.50	\$34.00	\$34.00
Encuesta a los clientes	32	26	34	35

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022)

La empresa no tiene un enfoque en este segmento, por lo que los presupuestos para promoción y ventas se mantendrán en cantidades similares a las ya expuestas.

3.2.5.3. Operaciones

El segmento *Performance* no es crítico para la empresa dado a sus bajos márgenes de contribución, por lo que no se realizaron mejoras significativas en las líneas de producción. La única inversión fue la automatización de media unidad, pasando de un nivel 3.0 a 3.5, lo que ayudará en la disminución de los costos por mano de obra.

Gráfico 24. Comparativo del rubro de producción con respecto a la competencia.

Situación en el rubro de mercadotecnia				
	Chester	Andrews	Chester	Andrews
	Coat	Aft	Coat	Aft
	2023		2024	
Utilización de planta	89%	83%	78%	83%
Costos de mano de obra	\$8.97	\$8.97	\$9.39	\$9.41
Costos de materiales	\$16.07	\$16.14	\$15.74	\$16.38
Automatización	3.0	3.0	3.5	3.0
Margen de contribución	26%	26%	26%	24%

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022)

En el gráfico 24 se observa que tanto *Coat* como *Aft* presentan niveles de automatización similares para el período 2023, así como iguales márgenes de contribución. Dicho nivel de automatización se estará incrementando ligeramente en los períodos posteriores por parte de *Chester*.

3.2.6. Size de los años 2023-2024

El producto de *Chester* en este segmento es *Cure* el cual se posiciono en la cuarta posición con una participación de mercado del 16% y 431 unidades vendidas. *Cure* tuvo un avance comparándolo con la venta del periodo 2023 de 2% ya que estaba en 14% y se había quedado sin inventario al vender 337 unidades en el 2023.

3.2.6.1. Investigación y Desarrollo

Con respecto al segmento *Size*, *Chester* se ubicó en el cuarto lugar, al hacer la comparativa con *Agape* de *Andrews* tiene características cercanas a la posición ideal lo que le permite tener mejor venta con 643 unidades, mientras que *Cure* viene atrás en cuarta posición con 431 unidades ya

que sus características de tamaño quedaron debajo de las óptimas del segmento como se ve en el gráfico 25, por lo que *Chester* deberá trabajar en mejorar su producto para los siguientes periodos si quiere permanecer en el.

Gráfico 25. Comparativo de productos del segmento Size con respecto a la competencia.

Productos existentes				
	Chester	Andrews	Chester	Andrews
	Cure	Agape	Cure	Agape
Características	2023		2024	
Tamaño	10.5	9.8	9.9	8.4
Desempeño	4.0	4.9	4.8	5.4
MTBF	19000	19000	19000	19000

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022)

3.2.6.2.Mercadotecnia

En el rubro de mercadotecnia, como se observa en el gráfico 26, las inversiones estuvieron similares sólo en ventas si hubo fue mayor para *Agape* con 1,250.00 mejorando el conocimiento de cliente ya que tuvo 63% por 56% de *Cure*, el precio en este segmento no fue la diferencia ya que *Agape* se vendió 50 centavos más caro y vendió más, debido a las características del producto, junto con la inversión en los presupuestos de ventas, y promoción hizo que su participación en el mercado fuera mejor.

Gráfico 26. Comparativo del rubro de mercadotecnia con respecto a la competencia.

Situación en el rubro de mercadotecnia				
	Chester	Andrews	Chester	Andrews
	Cure	Agape	Cure	Agape
	2023		2024	
Inversión en promoción	\$1100	\$1100	\$1000	\$1150
Inversión en ventas	\$1150	\$1500	\$1250	\$1250
Accesibilidad	41%	41%	39%	39%
Conocimiento del cliente	52%	55%	56%	63%
Precios	\$34.00	\$34.50	\$33.50	\$34.00
Encuesta a los clientes	21	36	20	40

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022)

3.2.6.3. Operaciones

Chester durante el ejercicio 2023 mantuvo en los indicadores muy parecidos en cuanto a costos y margen de contribución contra *Andrews*, aunque la utilización de planta fue una diferencia importante, lo cual *Chester* revirtió para el 2024 ya que se produjeron más unidades de *Cure* y se hizo más eficiente el costo de materiales, aunque no así el costo de mano de obra que subió, afectando en 1% el margen de 35% a 34% como se muestra en el gráfico 27, Se revisaran y de acuerdo con la estrategia se implementarán mejoras en este producto.

Gráfico 27. Comparativo del rubro de producción con respecto a la competencia.

Situación en el rubro de Operaciones				
	<i>Chester</i>	<i>Andrews</i>	<i>Chester</i>	<i>Andrews</i>
	<i>Cure</i>	<i>Agape</i>	<i>Cure</i>	<i>Agape</i>
	2023		2024	
Utilización de planta	55%	83%	97%	86%
Costos de mano de obra	\$8.97	\$8.97	\$9.39	\$9.41
Costos de materiales	\$12.94	\$13.66	\$12.73	\$13.67
Automatización	3.0	3.0	3.0	3.0
Margen de contribución	35%	34%	34%	34%

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022)

3.2.7. Recursos Humanos (RRHH) 2023-2024

Chester durante sus primeros dos años no se enfocó en la inversión en RRHH lo cual resulto en un mayor % de rotación que la competencia, llegando al 10% como se ve en el gráfico 28, por lo que la dirección tomó la decisión de que estará comenzando a invertir en contratación y capacitación para hacer más eficiente su operación su capital humano y bajar la rotación a largo plazo y que se genere bienestar y fidelización de la fuerza de trabajo.

Gráfico 28. Inversión en el departamento de Recursos Humanos.

Inversiones en el departamento de Recursos Humanos		
	<i>Andrews</i>	<i>Chester</i>
Gastos de reclutamiento	1070	175
Índice de productividad	100%	100%
Índice de rotación	8.9%	10%
Horas de capacitación	30	0

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022)

3.2.8. TQM 2023-2024

La empresa no tuvo la opción de invertir en *TQM* durante este bienio sin embargo revisando los resultados del siguiente se decidirá si será una prioridad para asignar capital operativo.

3.2.9. Finanzas 2023-2024

En este apartado se analizaron los indicadores financieros de *Chester* de los años terminados en 2023 y 2024. Se revisa el análisis vertical del estado de resultados, balance General y también algunas razones financieras de rentabilidad, apalancamiento y liquidez, así como una explicación del mercado de valores y las acciones de las empresas.

3.2.9.1. Indicadores Generales

Como se observa en la gráfica 29 las ventas se incrementaron en un 7.12% al final del 2024 contra el 2023 esto debido al buen posicionamiento de los diferentes productos de *Chester* los cuales están entre los primeros lugares en los mercados, logrando que el margen de contribución aumentara de un año a otro en un 11.12%, lo que dio como resultado un aumento en el margen neto de 13.26% y en la utilidad neta de 19.82% año contra año.

Si se compara *Chester* contra *Andrews* se puede ver que a pesar de vender un 2.51% menos, se obtienen 17.48% más en utilidades, debido a que se tuvieron menos gastos de operación y financieros durante el periodo.

Gráfico 29. Estado de Resultados.

Estado de Resultados										
	Chester						Andrews		Comparativo	
	2023	Análisis vertical %	2024	Análisis vertical %	Variacion	%	2024	Análisis vertical %	Variacion	%
Ventas	122,818	100.00%	131,557	100.00%	8,739	7.12%	134,861	100%	3,304	2.51%
Total Costos	85,112	69.30%	89,658	68.15%	4,546	5.34%	93,356	69.22%	3,698	4.12%
Margen de contribución	37,706	30.70%	41,899	31.85%	4,193	11.12%	41,505	30.78%	- 394	-0.94%
Costos del periodo										
Depreciación	7,400	6.03%	8,467	6.44%	1,067	14.42%	7,233	5.36%	- 1,234	-14.57%
Investigación y desarrollo	195	0.16%	255	-0.19%	- 450	-230.77%	90	-0.07%	165	-64.71%
Promoción	15,005	12.22%	16,578	12.60%	1,573	10.48%	18,082	13.41%	1,504	9.07%
Ventas										
Administración										
Total	22,600	18.40%	24,790	18.84%	2,190	9.69%	25,225	18.70%	435	1.75%
Margen neto	15,106	12.30%	17,109	13.01%	2,003	13.26%	16,280	12.07%	- 829	-4.85%
Otros										
Utilidad antes de impuestos	15,106	12.30%	17,108	13.00%	2,002	13.25%	16,280	12.07%	- 828	-4.84%
Intereses corto plazo										
Intereses largo plazo	5,421	4.41%	5,502	4.18%	81	1.49%	6,703	4.97%	6,622	120.36%
Impuestos	3,390	2.76%	4,062	3.09%	672	19.82%	3,352	2.49%	2,680	65.98%
Reparto de utilidades	125	0.10%	151	0.11%	26	20.80%	124	0.09%	98	64.90%
Utilidad neta	6,170	5.02%	7,393	5.62%	1,223	19.82%	6,101	4.52%	- 1,292	-17.48%

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022)

En el balance general que se presenta en el gráfico 30, comparando 2023 contra 2024 se puede ver como se incrementan los activos, se invirtió en la capacidad instalada de la planta incrementado un 9% de un año a otro. Se contrató un préstamo a corto plazo y se pagó parte del crédito a largo plazo, en el capital se incrementaron las utilidades retenidas en \$7,393,000 un 21% más que el 2023.

Al hacer el comparativo con *Andrews* se tiene una mayor cantidad de activos circulante esto en gran parte porque se están apalancando con créditos lo que les dio liquidez, y también se quedaron con mayor inventario que *Chester*. En capacidad instalada esta última ha invertido un 11% hasta el 2024 mientras que en pasivos *Andrews* tiene el 21% más por el préstamo obtenido, y en capital *Chester* no está igual de apalancado que *Andrews* ya que es mayor el capital que el pasivo.

Gráfico 30. Balance General.

Balance General al 31 de diciembre de 2024										
	Chester						Andrews		Comparativo	
	2023	Análisis vertical %	2024	Análisis vertical %	Variación 23 vs 24	%	2024	Análisis vertical %	Variación	%
ACTIVOS										
Dinero	\$ 15,164	15%	\$ 15,639	14%	\$ 475	3%	\$ 24,330	21%	\$ 8,691	56%
Cuentas por cobrar	\$ 10,095	10%	\$ 10,813	10%	\$ 718	7%	\$ 11,084	9%	\$ 271	3%
Inventario	\$ 4,175	4%	\$ 8,989	8%	\$ 4,814	115%	\$ 17,890	15%	\$ 8,901	99%
Total de activos corrientes	\$ 29,434	28%	\$ 35,441	31%	\$ 6,007	20%	\$ 53,304	45%	\$ 17,863	50%
Equipamiento de planta	\$ 116,600	113%	\$ 127,000	112%	\$ 10,400	9%	\$ 113,300	96%	\$ -13,700	-11%
Depreciación acumulada	-\$ 42,533	-41%	-\$ 48,960	-43%	-\$ 6,427	15%	-\$ 48,580	-41%	\$ 380	-1%
Activos fijos totales	\$ 74,067	72%	\$ 78,040	69%	\$ 3,973	5%	\$ 64,720	55%	\$ -13,320	-17%
Los activos totales	\$ 103,501	100%	\$ 113,481	100%	\$ 9,980	10%	\$ 118,024	100%	\$ 4,543	4%
PASIVOS Y PATRIMONIO										
Cuentas por pagar	\$ 6,589	6%	\$ 7,676	7%	\$ 1,087	16%	\$ 8,007	7%	\$ 331	4%
Deuda actual	\$ -	0%	\$ 8,450	7%	\$ 8,450	#DIV/0!	\$ 18,950	16%	\$ 10,500	124%
Deuda a largo plazo	\$ 41,700	40%	\$ 34,750	31%	-\$ 6,950	-17%	\$ 34,750	29%	\$ -	0%
Responsabilidad total	\$ 48,289	47%	\$ 50,876	45%	\$ 2,587	5%	\$ 61,707	52%	\$ 10,831	21%
Acciones comunes	\$ 19,460	19%	\$ 19,460	17%	\$ -	0%	\$ 18,053	15%	\$ -1,407	-7%
Ganancias retenidas	\$ 35,752	35%	\$ 43,145	38%	\$ 7,393	21%	\$ 38,265	32%	\$ -4,880	-11%
Equidad total	\$ 55,212	53%	\$ 62,605	55%	\$ 7,393	13%	\$ 56,318	48%	\$ -6,287	-10%
Responsabilidad total & O. Equidad	\$ 103,501	100%	\$ 113,481	100%	\$ 9,980	10%	\$ 118,025	100%	\$ 4,544	4%

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022)

Con todo lo anterior se le ve una ventaja de *Chester* frente a *Andrews* en sus resultados financieros ya que tiene una mayor generación de utilidades y uso eficiente de sus recursos, se verá en los siguientes periodos si las inversiones y el apalancamiento siguen generando beneficios o cargas para el resultado.

3.2.9.2. Rentabilidad

Como se puede ver en el gráfico 31 la rentabilidad se mantiene muy estable del 2023 al 2024. En el retorno de ventas solo se cayó apenas un 0.40%, el ROA se mantiene estable y el ROE presenta un incremento debido a que se han logrado más utilidades.

Gráfico 31. Indicadores de rentabilidad Chester

Indicadores de Rentabilidad Chester			
Metrico	2023	2024	VAR %
ROS	4.90%	4.50%	-0.40%
ROA	5.20%	5.20%	0.00%
ROE	11.20%	11.80%	0.60%

Nota: elaboración propia datos Capstone (2022)

En el grafico 32 se puede ver los indicadores de rentabilidad de las empresas competidoras.

Gráfico 32. Indicadores de rentabilidad.

Indicadores de Rentabilidad 2024						
Indicador	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
ROS	4.50%	1.30%	5.60%	4.80%	4.10%	6.00%
ROA	5.20%	1.50%	6.50%	6.00%	3.60%	7.50%
ROE	10.80%	4.00%	11.80%	10.90%	7.60%	15.10%

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022)

Al hacer el análisis de *Chester* contra la competencia se puede observar que se encuentra del rendimiento sobre capital ROE y por siglas en ingles en un segundo lugar debido a la generación de utilidades de este periodo donde fue el segundo mejor solo atrás de *Ferris*, mismo caso con el ROS que es el retorno sobre ventas donde *Chester* quedo cerca de *Ferris*, el más bajo en estos indicadores es *Baldwin* el cual aunque fue el que vendió en mayor volumen \$157,981,612 y tiene mayor participación de mercado con un 19.9% pero sus costos y gastos fueron los más altos afectando en su utilidad de solo 2,006,000 la más baja de todos, mientras que *Ferris* fue el que mejores números tuvo teniendo ventas de \$129,687,779 y una utilidad de 7,724,000.

En cuanto al ROA que es el retorno de los activos es aceptable en aquellas empresas que tengan arriba de 5%, *Chester* al estar en un 6.5% tiene un buen indicador, aunque *Ferris* está arriba y el más bajo es *Baldwin* de este periodo con 1.50%.

3.2.9.3. Apalancamiento y liquidez

La deuda a largo plazo de *Chester* es igual a 0.68 esto significa que por cada dólar 0.68 están financiados a largo plazo, en comparación con *Andrews* que tiene 56% y *Ferris* 47% esto se traduce también en las inversiones y la utilización de estos pasivos para la automatización de las líneas de producción que se han hecho.

En cuanto al apalancamiento también se ve reflejado en la calificación de las acciones donde *Andrews* tiene CCC, *Chester* BB y *Ferris* B por el aprovechamiento de los ingresos obtenidos de los créditos con terceros y el riesgo en la operación que este representa para cada una de las empresas, estas calificaciones se dan por la valuación que hacen las empresas calificadoras a aquellas que cotizan en bolsa, en base al análisis financiero que hacen de estas siendo la mejor calificación la AAA que se puede obtener.

Por otro lado, el flujo operativo de *Chester* en el 2024 fue positivo de \$475,000 ya que se fue eficiente en la operación, se tuvieron inventarios razonables, y se invirtió en la automatización de la producción para mejorar sus rendimientos y flujos. *Andrews* tuvo un flujo negativo -\$4,965,000 ya que también pago deuda de corto plazo a largo plazo y pago dividendos a los accionistas.

3.2.9.4. Mercado de valores

Las acciones se movieron durante este periodo dando como resultado incrementar la capitalización, en la gráfica 33 se puede ver el caso de *Ferris* que es el que tiene el precio de la acción más alto tuvo un incremento anual de 5.80 por acción al pasar de 43.62 a 49.42.

Después de *Ferris* esta *Chester* el cual tuvo el mayor incremento al pasar de 42.47 a 47.80, siendo un incremento de 5.33 por acción, debido a los buenos resultados obtenidos en este

2023-2024. A diferencia de *Baldwin* que durante este periodo tuvo una reducción en el valor de \$2.44 al pasar de 31.21 a 28.77.

Grafica 33. Indicadores del mercado de valores al cierre del periodo.

<i>Indicador</i>	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Ferris</i>
Precio de la acción	\$ 45.36	\$ 28.77	\$ 47.80	\$ 42.97	\$ 40.12	\$ 49.42
Número de acciones	1,976,645	2,000,000	2,032,113	2,000,000	2,128,085	2,000,000
Valor de la empresa	\$ 89,660,617.20	\$ 57,540,000.00	\$ 97,135,001.40	\$ 85,940,000.00	\$ 85,378,770.20	\$ 98,840,000.00
dividendo	\$ 1.50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.00	\$ 1.92
reparto Utilidades	\$ 2,964,968	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,256,170	\$ 3,840,000

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022)

Las empresas que dieron reparto de dividendos en este periodo fueron *Andrews*, *Erie* y *Ferris*, por su parte *Baldwin*, *Chester* y *Digby* no lo hicieron. En el caso de *Chester* en particular la estrategia fue enfocarse en invertir en la mejorar su planta productiva y hacer más eficiente su operación, esto ha hecho que su calificación accionaria sea buena ya que cerró el periodo con calificación BB siendo junto con *Digby* las mejor calificadas en el periodo 2023-2024.

3.2.9.5. Conclusión de la sección de finanzas

Este ejercicio 2023-2024 resulto positivo en el área de finanzas para *Chester*, logrando los objetivos planteados por la dirección de la empresa en cuanto a utilidad neta y posicionamiento de los productos como líderes en los segmentos de los diferentes mercados. La instrucción para los siguientes ejercicios será incrementar el ritmo de ventas, posicionamiento en los mercados meta para lograr seguir con la generación de utilidad, la venta de los productos y el correcto manejo de la administración para dar los números esperados por los accionistas y dirección.

3.3.Conclusión

Al final de este bienio *Chester* tuvo un desempeño bueno, aunque no se obtuvieron los resultados planeados en cuanto a la puntuación en el *BSC*, se estuvo dos puntos abajo, sin embargo, se espera continuar con la mejora a través de las decisiones planteadas luego del análisis interno y de la competencia.

Los productos estrella de la empresa seguirán siendo los del segmento *High End*, haciéndole las mejoras suficientes en investigación y desarrollo, así como inversión en mercadotecnia para impulsar las ventas. También se continuará con los demás, se mejorarán los de alta gama y el *Traditional* en función de las ventas que se generen junto con el *Low End*.

En cuanto a las finanzas, la gerencia estará evaluando constantemente los niveles de deuda junto con la inversión que se haga a las líneas de producción para procurar trabajar con capital externo de ser necesario, esto con el objetivo de no afectar el flujo de efectivo de la compañía.

En la industria se ve una alta competencia, sobre todo en los segmentos de productos *Low End*, *Traditional* y *High End* mientras que los menos saturados son *Performance* y *Size*. Por ello, las decisiones de los siguientes años serán cruciales para el cierre de las operaciones. La mayoría de las empresas buscan reforzar sus esquemas de costos con la automatización y los niveles de *MTFB* mientras consiguen margen y participación de mercado.

CAPÍTULO 4

SEGUNDO BIENIO DE OPERACIONES DE *CHESTER*

4.1.Introducción

Los resultados de la toma de decisiones de *Chester* durante el segundo bienio se analizan en este cuarto capítulo, asimismo se identifican las acciones llevadas a cabo por la competencia y, en específico, de *Baldwin*, compañía que ha sido puntualizada como la principal amenaza luego de sus resultados del *BCS*. Se pretende revisar y especificar cómo y por qué las tácticas establecidas al inicio han cambiado a fin de alcanzar los objetivos planteados.

Adicional, se presenta el puntaje obtenido en los indicadores de largo plazo del *BSC*, el *Recap*, con la finalidad de sintetizar y analizar el balance de las decisiones tomadas durante los últimos cuatro años.

4.1.1. Breve análisis de la industria

El análisis de la industria luego de los cuatro primeros años de operación se realiza a través de la revisión del *BSC* de todas las empresas, así como de un análisis detallado de las tácticas identificadas y, por consiguiente las estrategias que están siguiendo. La finalidad, además de reforzar o cambiar la afirmación hecha en el capítulo anterior respecto a esto, es redirigir los esfuerzos de *Chester* tomando las oportunidades y evaluando el riesgo de las amenazas detectadas.

4.1.1.1. BSC General de los años 2023 – 2026

La puntuación obtenida durante los años 2023 y 2026 en el *BSC* de todas las empresas que componen la industria se presenta en el gráfico 34.

Gráfico 34. Balance Scorecard general 2023 y 2026

Empresa	2023	2024	2025	2026	Recap	Total
Chester	55	60	55	62	119	351
Andrews	60	64	55	61	108	348
Baldwin	45	57	61	72	132	367
Digby	56	61	59	69	106	351
Erie	56	60	59	65	111	351
Ferris	64	67	60	60	103	354
Puntos posibles	82	89	100	100	240	1000

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Al cabo de los cuatro primeros años de operación, el líder de la industria es *Baldwin*, compañía que se catapultó con un total de 367 puntos en total y 72 en el último año evaluado. Enseguida estuvo *Ferris* con 354 puntos, aunque tuvo la menor cantidad de puntos de la industria de los indicadores a largo plazo, con 103.

En la tercera posición estuvieron tres compañías: *Digby*, *Erie* y *Chester* con 351 puntos en total. Aunque obtuvieron diferentes puntuaciones en los años individuales, 128, 124 y 117 respectivamente, el *Recap* fue el que emparejó a estas tres empresas. Por último, se encuentra *Andrews* pues terminó con 348 puntos y tuvo la menor cantidad en los años individuales, con 116. Se percibe una alta competencia en la industria, las puntuaciones están muy similares y cualquier acción de las firmas puede hacer la diferencia entre posición y posición.

4.1.1.2. Estrategias de la competencia de los años 2025- 2026

Detectar cambios en las estrategias de las demás compañías es fundamental para *Chester* porque a través de este análisis se tomarán mejores decisiones para el siguiente bienio, partiendo no sólo de las capacidades internas de la empresa, sino también del entorno de competencia.

- *Andrews*: se refuerza la estrategia identificada en el capítulo anterior (amplio diferenciador con enfoque en *Performance*) pues, en efecto, el producto nuevo que se introdujo era para dicho segmento, aunque sigue teniendo presencia en el resto del mercado. Los niveles de *MTFB* de los productos se mantienen altos, característica propia de dicha estrategia y, otra acción a destacar en el área de investigación y desarrollo, es la puesta en marcha de otro producto, del cual no se vislumbra a cuál mercado pertenecerá, aunque se espera que también sea del que es su enfoque. Los niveles de automatización manejados están por debajo de la industria. Asimismo, los presupuestos de promoción y

ventas están dentro del promedio en todos los productos, entre \$1.5 y \$2 millones de dólares respectivamente y ello les ha valido porcentajes promedio de accesibilidad y bajos en conocimiento de producto, esto porque en años anteriores el dinero destinado a esto estuvo por debajo del promedio. La empresa se está valiendo de inversiones que promedian lo mismo que la industria en recursos humanos y en *TQM* para mejorar su estructura de costos. Aunque el enfoque de *Chester no Performance*, la estrategia de *Andrews* se debe seguir de cerca para identificar una posible penetración de mercado en *High End* con el sensor que están por lanzar.

- *Baldwin*: la estrategia previamente identificada era amplio líder de costos, sin embargo, aunado a eso, parece que *Baldwin* cuenta con un enfoque en el segmento *High End*, esto se infiere debido a que introdujo un nuevo producto en dicho segmento y no se ha retirado de ningún otro. Asimismo, sigue haciendo las inversiones más altas de la industria en cuanto a automatización y mejoras a la planta para mejorar sus costos, tener mayor margen y previendo un alto nivel de ventas en *Low End*.

Es la empresa con la mayor participación de mercado y con el mayor nivel en ventas, aunque con margen de contribución conservador de 30.1%, esto también es propio de los líderes de costos: mucho volumen con margen reducido. Lo anterior también se refleja en la alta inversión en mejoras en la planta, siendo la compañía con el mayor monto y con la mayor producción, casi duplicando su capacidad. *Baldwin* es la principal amenaza de *Chester* dado que, además de tener la misma estrategia, también han tenido el mejor desempeño en el *BSC*, tienen las ventas más altas por lo que su participación de mercado es mejor.

- *Digby*: su margen de contribución está 0.5% arriba del promedio comparado con la industria, característica propia de los amplios diferenciadores. Sigue sin observarse algún enfoque de segmento por parte de esta compañía; sus presupuestos de promoción y de ventas son los mismos en todos los segmentos y están en cantidades promedio a los que se maneja en la industria. No se percibe a *Digby* como una fuerte amenaza para *Chester*, sin embargo, una fuerte inversión de \$13 millones de dólares en *TQM* puede significarles un incremento de su margen de contribución, el cual se deberá de seguir de cerca.
- *Erie*: la estrategia de esta empresa sigue siendo clara, liderazgo de costos de nicho pues, al final del cuarto periodo de operaciones, se quedaron con participación en sólo dos segmentos, *Low End* y *Traditional*, con dos productos en cada uno. Los niveles de automatización son más altos que los de la industria, ya están en ocho en *Low End* y en seis en promedio en *Traditional*. También, otra característica es que sus presupuestos de promoción y de ventas son bajos comparados con la industria, están en \$1.35 máximo cuando las demás empresas manejan arriba de \$1.5 millones de dólares
- *Ferris*: continúa con seis productos en el mercado, pero sigue fortaleciendo su estructura de costos a través de la automatización en sectores que tienen altos costos de mano de obra (*Size* y *Performance*). También se ha detectado una disminución del *MTBF* en *Low End*, por lo que se refuerza la estrategia previamente identificada: amplio liderazgo en costos. Sin embargo, se ha determinado un enfoque en su estrategia, están centrados en los productos de alta gama: *Size*, *Performance* y *High End*, esto se advierte en los presupuestos designados para promoción y ventas, los cuales son los más bajos de la industria en los segmentos de baja gama, con menos de un millón de dólares en cada

rubro y, por el contrario, en los otros tres son más altos, aunque no más que el promedio de la industria.

Luego de este segundo bienio se han logrado esclarecer un par de estrategias, la de *Baldwin* y la de *Ferris*, detectando su enfoque y esto ha ayudado a plantear medidas que transfieran el riesgo que representan para *Chester*. Por ejemplo, el análisis de más inversión en automatización o en recursos humanos y *TQM* para competir en cuanto al margen, o bien, revisar los presupuestos de mercadotecnia y los precios de los productos para incentivar la venta en los clientes.

4.2. Resultados de *Chester* de los años 2025 – 2026

Se presenta en esta sección la puntuación obtenida en el *BSC* por *Chester* en el segundo bienio de operaciones en la industria de sensores, así como los objetivos de largo plazo al 2026 a través del *Recap*. La empresa, junto con *Digby* y *Erie*, se posicionó en el tercer lugar vislumbrándose una competencia fuerte. *Chester* cerró con 15.95% de participación de mercado y con una capitalización de \$101 millones de dólares, siendo está la más alta junto con *Baldwin*.

4.2.1. *BSC* de *Chester* – 2025-2026

El resumen de los puntos obtenidos luego de las decisiones tomadas en el segundo bienio se presenta en el gráfico 35, desglosados por sección del *BSC* y con la simbología de semáforo.

Los objetivos del rubro financiero decayeron en estos dos años; en el 2025 las ganancias de la empresa se vieron mermadas por una proyección de ventas errónea (por consiguiente, una sobreproducción) que ocasionó pérdidas en *Size* y *Performance*. Ya en el 2026, se redujo dicha pérdida total con un incremento de margen neto en el segmento *Traditional*, de \$4 mil millones a \$7.3. Aunque siguió habiendo productos con pérdida y ello desencadenó que no se llegara a los siete puntos proyectados.

En este mismo año, se redujo dos puntos en el nivel de apalancamiento, pues el indicador llegó a 1.7, esto porque la empresa está trabajando mayormente con recursos propios. Se analizará el próximo bienio pedir préstamo en función de las inversiones que se hagan para mejorar la producción.

Gráfico 35. Objetivos anuales de los años 2025 y 2026 de Chester.

Financieros					
	Puntos posibles	Puntos anuales Chester Año 2025	Semáforo de cumplimiento	Puntos anuales Chester Año 2026	Semáforo de cumplimiento
Precio de la acción	8	6	8	7	8
Ganancias	9	6	2	7	4.4
Apalancamiento	8	7	8	7	6
Total	25	19	25	21	18.4
Proceso de negocio interno					
Margen de contribución	5	3	1.3	4	3.1
Utilización de la planta	5	2	5	3	5
Días de capital de trabajo	5	1	5	1	5
Costos de falta de inventario	5	5	5	5	4.6
Costos de exceso de inventario	5	3	2.5	2	5
Total	25	14	18.8	15	22.7
Clientes					
Criterio de compra del cliente	5	3	5	3	5
Conocimiento del cliente	5	3	1.9	3	3.5
Accesibilidad del cliente	5	2	0	3	0.4
Número de productos	5	3	3.6	5	3.6
Gasto en investigación y desarrollo	5	5	5	3	5
Total	25	16	15.5	17	17.5
Aprendizaje y crecimiento					
Tasa de rotación de personal	6	3	2.3	2	3.2
Productividad de personal	7	-	-	1	0
Reducción de material por gestión de la calidad total y sustentabilidad	3	-	-	-	-
Reducción de investigación y desarrollo por gestión de la calidad total y sustentabilidad	3	-	-	-	-
Reducción de costos administrativos por gestión de la calidad total y sustentabilidad	3	-	-	-	-
Incremento de demanda por gestión de la calidad total y sustentabilidad	3	-	-	-	-
Total		3	2.3	3	3.2
Gran Total		52	55	56	62

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

En cuanto a los procesos internos del negocio, el margen de contribución subió de 1.3 a 3.1 puntos del 2025 al 2026, esto fue ocasionado por la falta de ventas en el primer año del bienio; con mejoras a los productos e inversiones en mercadotecnia se revirtió en el año posterior, sin embargo, no fue suficiente para llegar a los cuatro puntos proyectados. Para alcanzar el nivel esperado en este indicador se espera mejorar los costos a través de inversión en automatización y en recursos humanos.

El indicador de costos de falta de inventario se redujo en 0.4 puntos de un año a otro, esto fue causado por el producto de *Traditional*, que tuvo una producción baja, situación que en general ocurrió en toda la industria, en donde todas las empresas se quedaron sin inventario en dicho segmento. Por otro lado, los costos de exceso de inventario fueron altos en el 2025 por la proyección de altas ventas y producción, pero se mejoró en el segundo año del bienio.

En los indicadores de los clientes, el de conocimiento del cliente se mejoró en el 2026, esto por el alza en los presupuestos de promoción, sin embargo, el de accesibilidad, aunque mejoró, no se alcanzaron los puntos previstos, a pesar de incrementar el presupuesto de ventas llegando a los \$2 millones de dólares en *Low End*, *Traditional* y *High End*, esto se conjugo a la fuerte inversión de la competencia en el mismo rubro.

Por último, la tasa de rotación de personal en el sector de aprendizaje y crecimiento creció del 2025 al 2026 por la inversión que hizo *Chester* en gasto de reclutamiento, el cual fue de \$2 millones de dólares, así como de 15 horas de entrenamiento; se espera seguir invirtiendo en este rubro para disminuir los costos de mano de obra.

Aunque en el primer año no se alcanzó el objetivo de los 52 puntos proyectados, el segundo se superó por seis esto, en gran medida, resultado de un cambio en la toma de decisiones de la gerencia en cuanto a las altas inversiones a cambio de elevar el nivel de ventas y

subir los indicadores de los clientes. Tener un enfoque menos conservador en cuanto a la inversión le ha valido a *Chester* este resultado por lo que se espera seguir por ese camino.

4.2.2. Indicadores de largo plazo (Recap)

En el gráfico 36 se reflejan los resultados de los indicadores de largo plazo obtenidos por *Chester*, luego de los primeros cuatro años de operación.

Grafico 36. Objetivos a largo plazo (Recap) de Chester al 2026

Financieros			
	Puntos posibles	Puntos Chester 2026	Semáforo de cumplimiento
Capitalización de mercado	20	16	13.7
Ventas	20	10	14.6
Préstamo de emergencia	20	20	20
Total	60	46	48.3
Proceso de negocio interno			
Beneficio operativo	20	5	10
Total	60	5	10
Clientes			
Promedio ponderado del puntaje de encuesta al cliente	20	13	17.3
Participación de mercado	40	30	23.6
Total	60	43	40.9
Aprendizaje y crecimiento			
Ventas / empleados	20	9	8.6
Activos / empleados	20	12	8.6
Beneficios / empleados	20	10	2.7
Total	60	31	19.9
Gran Total	240	120	119

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

A pesar de ser la empresa con la mayor capitalización de mercado en el 2026, no se cumplió el objetivo de alcanzar los 16 puntos previamente planteados, esto luego de que en el año tres se disminuyera el precio de la acción por las ventas inferiores a las proyectadas.

Otro rubro donde no se alcanzaron los puntos fue en la participación de mercado, en donde *Chester* se quedó 6.4 debajo de lo previsto. Además de la falta de detonación de ventas a través de inversiones conservadoras, también afectó la falta de inventario en los primeros dos periodos, se le cedió participación a aquellas empresas que sí tuvieron producción suficiente para vender.

Sobre los objetivos de aprendizaje y conocimiento, ninguno de ellos se cumplió y eso se debió a que no se generaron suficientes ventas, así como no se tuvieron ni los activos ni las ganancias propias en función del número de empleados de la compañía.

En total, los puntos obtenidos están uno debajo de lo proyectado, el área de oportunidad mayor está en el área de aprendizaje y conocimiento pues fueron más de diez puntos menos de lo esperado; para contrarrestar esto, además de las inversiones a recursos humanos, también se espera controlar el número de empleados nuevos año con año.

Enseguida se hace una revisión detallada, por área funcional, de la toma de decisiones de la empresa en estos dos últimos años, así como un análisis comparativo con la empresa *Baldwin*.

4.2.3. *Traditional en los años 2025-2026*

Del año 2025 al 2026, este segmento tuvo un crecimiento esperado del 9.2%, aunque todas las empresas proyectaron a la baja, reflejándose esto en que todos los productos participantes se quedaron sin inventario. Por su parte, con *Cake* se logró recuperar un 2% de ventas que se habían perdido en el tercer año. Más detalles se resaltan en el análisis de cada área funcional.

4.2.3.1. *Investigación y Desarrollo*

Nuevamente *Chester* decidió hacer una inversión fuerte para *Cake* en lo referente a la posición ideal, mejorándolo a las coordenadas 7.5 en desempeño y 12.4 en tamaño, para así alcanzar una edad de 1.40 años. Esta decisión fue satisfactoria debido a que se habían caído las ventas de un 15% del segmento a un 11% y esta acción ayudó a recuperar un 2%. *Cake* representa margen y volumen medio por lo que, aunque se encuentra en un segmento muy competido en la industria, es factible para la compañía acaparar mercado.

En el gráfico 37 se percibe que *Chester* es más conservador que su competencia más fuerte, *Baldwin*, en cuanto a las inversiones en investigación y desarrollo, es por eso por lo que

en el cuarto año se decidió mejorar más a *Cake* e incrementar el *MTFB*, para así competir mejor en ese segmento. Para *Baldwin* las inversiones fuertes le han valido ser el líder de ventas de todos los mercados, aunque cabe mencionar que *Chester* tiene un mejor margen de contribución en este producto, 39% contra 32% de la empresa de la competencia que se está analizando.

Gráfico 37. Comparativo de productos del segmento Traditional con respecto a la competencia.

	Productos existentes			
	<i>Chester</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Baldwin</i>
	<i>Cake</i>	<i>Baker</i>	<i>Cake</i>	<i>Baker</i>
Características	2025		2026	
Tamaño	13.4	12.9	12.4	12.0
Desempeño	6.6	7.1	7.5	8.0
MTBF	16500	19000	17000	19000

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Para *Chester* ha sido importante mantener la participación en este mercado, le ha representado ganancias y volumen, y mientras se logra estabilizar el margen en los productos de *High End*, se mantendrá a *Cake* con mejoras en la posición ideal aunque no serán tan significativas dado que se espera un decremento en el crecimiento de mercado para el próximo año.

4.2.3.2. Mercadotecnia

Nuevamente se rebasaron los presupuestos de mercadotecnia contra lo que se tenía planeado, esto con la intención de detonar la venta en este segmento luego de la pérdida de éstas en el año 2025. Revisando a *Baker*, se observó una inversión fuerte, de \$1.6 y \$2.1 millones de dólares por año en promoción y ventas, respectivamente, como se ve en el gráfico 38, lo que llevó a *Chester* a competirle elevando también estas cantidades para incrementar ventas que, aunque no se logró quitarle participación en este, sí se alcanzó el objetivo con otros. Por ello se presume que esta decisión fue acertada, pues se mejoraron los porcentajes de conocimiento y de accesibilidad terminando en 87% y 51% al 2026, respectivamente.

Con la finalidad de cuidar el margen de contribución por las inversiones no planeadas en este mercado, la gerencia de *Chester* decidió tener precios más altos de los previstos. Esto fue

bueno porque, además de la recuperación gradual de las ventas, también el margen mejoró de un 33% a un 39% al final del segundo bienio. *Baldwin* por su parte, subió su margen en 1% (de 31 a 32%), estableciendo un precio más bajo y, aunque las ventas fueron las más altas de la industria para *Chester*, no le dio el beneficio esperado.

Gráfico 38. Comparativo del rubro de mercadotecnia con respecto a la competencia.

Situación en el rubro de mercadotecnia				
	<i>Chester</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Baldwin</i>
	<i>Cake</i>	<i>Baker</i>	<i>Cake</i>	<i>Baker</i>
	2025		2026	
Inversión en promoción	\$1300	\$1600	\$1500	\$1600
Inversión en ventas	\$1300	\$2100	\$2000	\$2100
Accesibilidad	43%	64%	51%	66%
Conocimiento del cliente	77%	91%	87%	99%
Precios	\$28.00	\$27.50	\$27.80	\$27.00
Encuesta a los clientes	33	49	33	45

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Baker vendió 1,967 unidades, lo que representó 19% de participación de mercado, 13% de *Cake* en el 2026; aquí está el área de oportunidad para *Chester* en mercadotecnia, es decir, buscar más ventas a través de estas variables (promoción, ventas, precio), cuidando el margen de contribución.

4.2.3.3. Operaciones

Tal como se mencionó en las áreas funcionales anteriores, el margen de contribución de *Cake* fue de 39%, como se presenta en el gráfico 39, siendo el producto con el indicador más alto. Además de las decisiones previamente descritas (incremento de precio, detonación de ventas con mejora del producto e inversiones en mercadotecnia), también las acciones en el área operativa fueron clave.

La utilización de la planta fue alta en el primer año por una alzada proyección de ventas e inversiones conservadoras al producto, *Cake* se quedó con 522 unidades de inventario representándole una pérdida de \$1.1 millones de dólares al margen de contribución. Por esta

situación, en el siguiente periodo se tuvo una producción conservadora y el porcentaje de utilización de planta bajó a 67%, aunque ese año hubo falta de inventario en toda la industria.

Gráfico 39. Comparativo del rubro de producción con respecto a la competencia.

Situación en el rubro de operaciones				
	Chester	Baldwin	Chester	Baldwin
	Cake	Baker	Cake	Baker
	2025		2026	
Utilización de planta	111%	116%	67%	125%
Costos de mano de obra	\$7.76	7.90	\$7.09	7.65
Costos de materiales	\$9.73	10.92	\$9.93	10.90
Automatización	5.5	5.5	5.5	5.5
Margen de contribución	33%	31%	39%	32%

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Baldwin con su línea de producto *Baker* se ha manejado por volumen, por lo que sus porcentajes de uso de planta han estado arriba del 100% y aún con ello, no han tenido mucho inventario al final de los periodos. Esto se debe a las fuertes inversiones en investigación y desarrollo, así como en mercadotecnia, acción que *Chester* está tomando como un aprendizaje.

Sobre los costos de mano de obra y de materiales, *Chester* sigue teniendo una mejor estructura que *Baldwin*. Las principales razones son el nivel de *MTFB* manejado en el producto que, comparado con ellos, el primer factor es 2000 horas más abajo, representando \$0.56 centavos menos.

El objetivo en esta área de *Chester* será mantener el margen de contribución y seguir bajando sus costos al mismo tiempo que se siga invirtiendo en el producto. Automatizar más la línea de producción es factible, pues sigue en marcha en plan de eventualmente pasar este producto a *Low End*, esto se hará a pesar del decrecimiento del mercado que se espera en 2027, con el objetivo de seguir mejorando los costos.

4.2.4. Low End en los años 2025-2026

Cedar, el producto de *Low End* con el que participa *Chester*, continuó con un buen desempeño frente a la competencia, dado que siguió siendo de los líderes con una participación del 18% en

ambos años, frente al 17% con el que contaba en el 2024. Para el cierre del año 2026, *Cedar* fue superado por *Bead* de *Baldwin*, debido a que éste tuvo un incremento significativo en sus ventas, pasando de tener 18% del mercado en el 2025, a un 21% en el 2026.

El margen de contribución de *Cedar* fue del 35% en promedio, bajando 2% en el 2026. Este es el producto que mayores ganancias le genera a la empresa, por lo que resulta imprescindible cuidar su posición frente al mercado para así mantener el nivel de ventas actual, el cual fue de \$48 millones al cierre del año 2026.

4.2.4.1. Investigación y Desarrollo

La gerencia optó por mejorar el producto únicamente en *MTBF*, aumentando 1,500 horas en el año 2025 y 1,000 en el 2026. Con dichas mejoras se pretendía tener una mejor aceptación, lo cual se vio reflejado en un aumento en las ventas, así como en la participación de mercado antes mencionada. Por otra parte, *Baldwin* decidió no realizar mejoras a *Bead* en los dos años, únicamente disminuir su precio, lo cual se reflejó en una disminución en sus costos de materiales, resultando en ahorros que fueron destinados a promoción y ventas.

Gráfico 40. Comparativo de productos del segmento Low End con respecto a la competencia.

	Productos existentes			
	<i>Chester</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Baldwin</i>
	<i>Cedar</i>	<i>Bead</i>	<i>Cedar</i>	<i>Bead</i>
<i>Características</i>	2025		2026	
Tamaño	17.0	17.0	17.0	17.0
Desempeño	3.0	3.0	3.0	3.0
<i>MTBF</i>	15000	15000	16000	15000

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Chester va a continuar implementando pequeñas mejoras en *MTBF* para mantener competitivo a su producto, al mismo tiempo que seguirá ofreciendo un precio atractivo frente a la competencia con la finalidad de que se mantenga la misma participación de mercado a pesar de la contracción de mercado esperada.

4.2.4.2. Mercadotecnia

Para este periodo, la gerencia decidió subir las ventas de *Cedar* a través de un incremento en los presupuestos de promoción y de ventas, lo cual tuvo resultados positivos al verse reflejado un aumento tanto en accesibilidad como en conocimiento del cliente. Tanto *Cedar* como *Bead* contaron con el mismo nivel de accesibilidad al cierre del 2026, mientras que el producto de *Baldwin* tenía un porcentaje de conocimiento del cliente del 94%, frente a un 85% de *Cedar*.

Por otra parte, *Baldwin* ofreció un precio de \$18.50, es decir, \$0.30 centavos más bajo que el que ofrecía *Chester*, por lo que, al ser un segmento con alta sensibilidad a precios bajos, *Bead* obtuvo mayores ventas que *Cedar*.

Gráfico 41. Comparativo del rubro de mercadotecnia con respecto a la competencia.

Situación en el rubro de mercadotecnia				
	<i>Chester</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Baldwin</i>
	<i>Cedar</i>	<i>Bead</i>	<i>Cedar</i>	<i>Bead</i>
	2025		2026	
Inversión en promoción	\$1,200	\$1,600	\$1,600	\$1,600
Inversión en ventas	\$1,500	\$2,100	\$2,000	\$2,100
Accesibilidad	40%	55%	50%	50%
Conocimiento del cliente	69%	83%	85%	94%
Precios	\$19.00	\$19.50	\$18.80	\$18.50
Encuesta a los clientes	29	33	27	31

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Al ser un el producto que mayores ganancias le genera a *Chester*, la gerencia está comprometida con aumentar la participación de mercado de *Cedar*, y por consiguiente, sus ventas, por lo que continuará apostando a mejorar su posición a través de inversiones en promoción y en ventas. Asimismo, seguirá ofreciendo un precio atractivo y bajo, puesto que es un mercado bastante sensible a dicho factor.

4.2.4.3. Operaciones

El margen de contribución se mantuvo en un promedio de 35%, resultado de una estimación productiva acertada y a un buen manejo de inventario, dado que, al finalizar el año 2026, *Cedar*

contó con solamente veintidós unidades en inventario. La empresa decidió no realizar inversiones en automatización, puesto que consideraba que los costos de mano de obra eran adecuados, esperando así compensar dicha omisión con inversión en capacitación y reclutamiento.

Bead superó a *Cedar* en un 1% en cuanto al margen de contribución, debido a que tanto sus costos de mano de obra como de materiales resultaron inferiores, consecuencia de no realizar mejoras a su producto y también a una inversión en recursos humanos y *TQM*.

Gráfico 42. Comparativo del rubro de producción con respecto a la competencia.

Situación en el rubro de operaciones				
	<i>Chester</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Baldwin</i>
	<i>Cedar</i>	<i>Bead</i>	<i>Cedar</i>	<i>Bead</i>
	2025		2026	
Utilización de planta	138%	111%	178%	181%
Costos de mano de obra	\$5.58	\$5.81	\$6.24	\$6.16
Costos de materiales	\$6.09	\$6.09	\$5.87	\$5.57
Automatización	7.0	7.0	7.0	7.5
Margen de contribución	36%	37%	34%	35%

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Chester, a pesar del decrecimiento que se espera en el mercado, seguirá enfocándose en disminuir todavía más sus costos de mano de obra al planear inversiones en capacitaciones, reclutamiento y en mejora de procesos para el siguiente período.

4.2.5. High End en los años 2025-2026

Tanto *Chester* como *Baldwin* cuentan con dos productos en este segmento cada uno, por lo que puede observarse una fuerte competencia. Así bien, *Chester* contó con una participación del 22% en conjunto por sus dos sensores, en donde *Cid* tuvo 8% y *Cox* un 14%. Sin embargo, *Baldwin* tuvo una presencia mayor, obteniendo un 34% de participación para *Bid* y *Boy*.

4.2.5.1. Investigación y Desarrollo

La empresa fue mejorando *Cid* y *Cox*, año con año, enfocándose en este último con motivo de ser el producto de más reciente creación, colocándolo con características superiores a las

esperadas, mientras que para *Cid*, su artículo ya posicionado y con tiempo en el mercado, se implementaron mejoras que lo llevaron a estar justo debajo de las ideales. Esta estrategia se eligió con la finalidad de no canibalizar mercado entre los productos mencionados, así como para ir ganando participación, la cual tuvo los resultados esperados por la gerencia.

Se pudo observar que ambos productos de *Baldwin*, *Bid* y *Boy*, contaban con características muy similares, con ligeras diferencias en cuanto a tamaño y desempeño, mientras que sus *MTBF* se mantuvieron constantes, al igual que con los productos de *Chester*. Dicha estrategia tuvo resultados positivos, ya que ambos se posicionaron como los líderes del segmento, con un 19% de participación para *Boy* y 15% para *Bid*.

Gráfico 43. Comparativo de productos del segmento High End con respecto a la competencia.

	Productos existentes							
	Chester		Baldwin		Chester		Baldwin	
	<i>Cid</i>	<i>Cox</i>	<i>Bid</i>	<i>Boy</i>	<i>Cid</i>	<i>Cox</i>	<i>Bid</i>	<i>Boy</i>
Características	2023				2024			
Tamaño	8.9	8.4	8.7	8.2	8.2	7.4	7.5	7.1
Desempeño	10.5	11.6	11.3	11.8	11.8	12.7	12.4	12.9
MTBF	24000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

La estrategia de *Chester* en este segmento será en tener un enfoque hacia su producto de más reciente creación, *Cox*, al invertir en mejoras superiores a las características esperadas por el mercado, mientras que se mejora ligeramente *Cid*, el cual ya lleva tiempo desde su lanzamiento y que se espera que madure y eventualmente se traslade al segmento *Traditional*.

4.2.5.2. Mercadotecnia

Para este periodo, *Chester* realizó fuertes inversiones en promoción y ventas, con el objetivo de posicionar a sus dos productos del segmento, aumentando su accesibilidad y el nivel de conocimiento del cliente.

En cuanto al primer criterio, accesibilidad, aumentó de un 55% en el 2025, a un 77% en el 2026 mientras que el conocimiento del cliente también subió pasando de 65% a un 74% para *Cid*, y de un 45% a un 61% para *Cox*. No obstante, dichos niveles fueron inferiores a los presentados por *Baldwin*, colocándose como líder del segmento, ocupando los dos primeros lugares en cuanto a participación: 19% con *Boy* y 15% con *Bid*. Lo anterior se relacionó directamente con la inversión que esta empresa realizó para ambos artículos, siendo estos montos superiores a los invertidos por *Chester*.

Gráfico 44. Comparativo del rubro de mercadotecnia con respecto a la competencia.

Situación en el rubro de mercadotecnia								
	Chester		Baldwin		Chester		Baldwin	
	<i>Cid</i>	<i>Cox</i>	<i>Bid</i>	<i>Boy</i>	<i>Cid</i>	<i>Cox</i>	<i>Bid</i>	<i>Boy</i>
	2023				2024			
Inversión en promoción	\$1,100	\$1,200	\$1,700	\$1,700	\$1,300	\$1,500	\$1,700	\$1,700
Inversión en ventas	\$900	\$900	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000
Accesibilidad	55%	55%	77%	77%	71%	71%	86%	86%
Conocimiento del cliente	65%	45%	91%	81%	74%	66%	100%	95%
Precios	\$38.00	\$38.50	\$38.50	\$38.50	\$37.50	\$37.80	\$38.00	\$38.00
Encuesta a los clientes	31	42	59	64	46	54	68	65

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Este segmento es crítico para la empresa ya que apuesta con dos productos, por lo que será necesario seguir realizando una inversión considerable en promoción y ventas, al mismo tiempo que sus precios sean atractivos para los clientes, esto a pesar de la contracción del mercado esperada para el siguiente año.

4.2.5.3. Operaciones

En el rubro operativo, *Chester* realizó inversiones en la automatización de las líneas de ambos productos, aumentando en una unidad para *Cox* y en media unidad para *Cid*, buscando así reducir sus costos de mano de obra. Dichos costos eran elevados para *Cox*, de \$12.18 dólares por hora, sin embargo, se pudo reducir a \$9.03 dólares, igualando el costo para *Cid*, por lo que su margen de contribución pasó de 21% a un 29%.

La misma estrategia pudo observarse por parte de *Baldwin*, quien también apostó por realizar mejoras en sus líneas productivas al incrementar sus niveles de automatización para sus dos productos.

Gráfico 45. Comparativo del rubro de mercadotecnia con respecto a la competencia.

Situación en el rubro de operaciones								
	Chester		Baldwin		Chester		Baldwin	
	<i>Cid</i>	<i>Cox</i>	<i>Bid</i>	<i>Boy</i>	<i>Cid</i>	<i>Cox</i>	<i>Bid</i>	<i>Boy</i>
	2023				2024			
Utilización de planta	76%	198%	174%	198%	50%	93%	33%	198%
Costos de mano de obra	\$9.23	\$12.18	\$10.38	\$10.66	\$9.03	\$9.03	\$8.22	\$10.18
Costos de materiales	\$15.70	\$16.70	\$16.44	\$16.88	\$15.83	\$16.53	\$16.37	\$16.74
Automatización	4.0	4.0	4.5	4.5	4.5	5.0	4.5	5.0
Margen de contribución	30%	21%	22%	29%	30%	29%	30%	30%

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Chester continuará reduciendo sus costos de mano de obra para así abonar a un crecimiento en los márgenes de contribución, mediante el incremento en la automatización de sus líneas de producción actuales para sus productos *Cid* y *Cox*. Lo anterior se efectuará aún con un panorama desfavorable en la industria, puesto que es un segmento crítico para la empresa.

4.2.6. Performance en los años 2025-2026

Coat es el producto con el que la empresa participa en *Performance*, considerando a dicho segmento no tan primordial como lo son *Low End* y *High End*, *Chester* no apuesta fuertemente en mejorar su producto, sino que implementa solo pequeñas mejoras, al mismo tiempo que reduce costos de materiales y de mano de obra.

4.2.6.1. Investigación y Desarrollo

Como anteriormente se había mencionado, las mejoras que se realizaron a *Coat* fueron ligeras y por debajo de las características esperadas del mercado, por lo que se puede observar en el gráfico 46. *Baldwin*, con su producto *Bold*, contó con mejores características, lo que le resultó tener una mayor participación que *Coat*, un 19% frente a un 14%.

Gráfico 46. Comparativo de productos del segmento Performance con respecto a la competencia.

	Productos existentes			
	Chester	Baldwin	Chester	Baldwin
	Coat	Bold	Coat	Bold
Características	2025		2026	
Tamaño	14.4	13.9	13.9	12.9
Desempeño	12.2	12.4	13.0	13.7
MTBF	27000	27000	27000	27000

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Así pues, la empresa no realizará grandes cambios en este segmento y buscará la reducción de costos mediante la automatización de su línea, así como en la capacitación de su personal, con la finalidad de aumentar sus márgenes de contribución y así protegerse frente al decrecimiento esperado en el mercado.

4.2.6.2. Mercadotecnia

Como se puede observar en el gráfico 47, *Chester* no hizo una fuerte inversión en promoción y ventas, tomando una postura un tanto conservadora. Lo anterior le costó una pérdida de mercado del 2%, pasando de un 16% en el 2025, a un 14% en el 2026. Por otra parte, se observó que *Baldwin* asignó mayor capital en ambos rubros de promoción y ventas, los cuales fueron coherentes con respecto a su presencia en el mercado, el cual fue del 19% para el 2026.

Gráfico 47. Comparativo del rubro de mercadotecnia con respecto a la competencia.

	Situación en el rubro de mercadotecnia			
	Chester	Baldwin	Chester	Baldwin
	Coat	Bold	Coat	Bold
	2025		2026	
Inversión en promoción	\$1,050	\$1,700	\$1,200	\$1,700
Inversión en ventas	\$1,300	\$2,200	\$1,500	\$2,000
Accesibilidad	34%	57%	38%	60%
Conocimiento del cliente	62%	89%	69%	100%
Precios	\$33.50	\$33.50	\$32.80	\$33.00
Encuesta a los clientes	35	52	37	55

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Considerando que este segmento no es crítico para la empresa, no se realizarán fuertes inversiones en promoción y ventas, manteniendo así montos conservadores y similares a los que se han estado manejando en periodos anteriores.

4.2.6.3. Operaciones

Chester, al no hacer fuertes inversiones en investigación y desarrollo, ni en promoción y ventas, procuró disminuir los costos de mano de obra al incrementar en media unidad la automatización de la línea de producción de *Coat*, lo cual puede observarse en el gráfico 48.

Gráfico 48. Comparativo del rubro de producción con respecto a la competencia.

Situación en el rubro de operaciones				
	Chester	Baldwin	Chester	Baldwin
	Coat	Bold	Coat	Bold
	2025		2026	
Utilización de planta	133%	138%	101%	161%
Costos de mano de obra	\$10.34	\$9.78	\$9.11	\$9.73
Costos de materiales	\$15.51	\$15.75	\$15.17	\$15.78
Automatización	4.0	4.5	4.5	5.0
Margen de contribución	20%	23%	23%	21%

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Al llevar a cabo dicha mejora, se logró reducir los costos de mano de obra de \$10.34 dólares a \$9.11 dólares, lo que representó un incremento en el margen de contribución de 3%. Asimismo, *Baldwin* también apostó por la automatización de su línea en también media unidad, aunque dicha acción no se vio reflejada considerablemente, puesto que solo redujo sus costos de mano de obra en tan solo \$0.05 centavos y mostró una disminución en su margen de contribución del 23% a un 21% para el año 2026, como consecuencia de un incremento en el manejo de inventarios.

La empresa contará para este segmento con una estrategia de optimizar su línea de producción, por lo que seguirá invirtiendo en la automatización de su actual línea esperando ver resultados en su margen de contribución.

4.2.7. Size en los años 2025-2026

El producto de *Chester* en este segmento es *Cure* el cual se posicionó en la quinta posición en el 2026, con una participación de mercado del 11% y con 415 unidades vendidas. *Cure* tuvo un avance comparándolo con el año 2025 de 1% ya que estaba en 10% al vender 336 sensores.

4.2.7.1. Investigación y desarrollo

Con respecto al segmento *Size*, *Chester* se ubicó en el quinto lugar. Al hacer la comparativa con *Buddy* de *Baldwin*, que tiene características muy cercanas a la posición ideal como se ve en el gráfico 49 y que fue líder con 1,247 unidades, se concluye que estas fueron las que determinaron las ventas, por lo que *Chester* deberá trabajar en mejorar su producto si quiere ser líder en el segmento.

Gráfico 49. Comparativo de productos del segmento *Size* con respecto a la competencia.

	Productos existentes			
	<i>Chester</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Baldwin</i>
	<i>Cure</i>	<i>Buddy</i>	<i>Cure</i>	<i>Buddy</i>
Características	2025		2026	
Tamaño	7	7.1	7.6	6.2
Desempeño	5.5	6.2	5.5	7.1
MTBF	20000	21000	20000	21000

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022)

4.2.7.2 Mercadotecnia

En el rubro de mercadotecnia, las inversiones fueron mayores por parte de *Baldwin* para su producto *Buddy* como se ve en el gráfico 50, logrando incrementar el conocimiento de cliente ya que tuvo hasta un 100% por 70% de *Cure*, y la accesibilidad a 63% de *Buddy* por 39% de *Cure*, el precio en este segmento no fue la diferencia ya que *Buddy* se vendió 20 centavos más caro y a pesar de ello vendió más, detonado por las ya mencionadas características de investigación y desarrollo y capital en mercadotecnia.

Gráfico 50. Comparativo del rubro de mercadotecnia con respecto a la competencia.

	Situación en el rubro de mercadotecnia			
	<i>Chester</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Baldwin</i>
	<i>Cure</i>	<i>Buddy</i>	<i>Cure</i>	<i>Buddy</i>
	2025		2026	
Inversión en promoción	\$1100	\$1700	\$1200	\$1700
Inversión en ventas	\$1300	\$2200	\$1400	\$2000
Accesibilidad	38%	61%	39%	63%
Conocimiento del cliente	62%	92%	70%	100%
Precios	\$33.00	\$33.50	\$32.80	\$33.00
Encuesta a los clientes	21	67	21	63

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022)

Chester, en este segmento, buscará mantener su producto como una opción para el cliente invirtiendo lo necesario a pesar del decrecimiento esperado, solo tendrá cuidado en la proyección de producción.

4.2.7.3 Operaciones

Chester en este segmento bajó sus indicadores por no ser de los prioritarios lo cual se ve en tanto en su producción como su automatización. Por el contrario, *Baldwin* se mantuvo en la misma producción e invirtió en automatización, *Chester* y *Baldwin* mejoraron en 2026 contra el 2025 en márgenes. *Cure* paso del 25% al 29% y *Buddy* del 26% al 27%, la diferencia está en la cantidad de unidades producidas y la utilización de la planta, como se muestra en el gráfico 51.

Gráfico 51. Comparativo del rubro de producción con respecto a la competencia.

Situación en el rubro de Operaciones				
	<i>Chester</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Baldwin</i>
	<i>Cure</i>	<i>Buddy</i>	<i>Cure</i>	<i>Buddy</i>
	2025		2026	
Utilización de planta	123%	198%	51%	198%
Costos de mano de obra	\$10.76	\$10.66	\$10.31	\$10.18
Costos de materiales	\$12.66	\$14.03	\$12.62	\$14.03
Automatización	3.0	4.5	3.5	5.0
Margen de contribución	25%	26%	29%	27%

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

En cuanto a los costos de mano de obra, *Baldwin* tuvo una reducción de 48 centavos, dándole un mejor margen, en el caso de materiales se mantuvo el mismo costo, por parte de *Chester* en *Cure* se mejoró la mano de obra en 45 centavos y en materiales 4 centavos mejorando también su margen. *Chester* se mantendrá revisando para que *Cure* sea un producto con las características necesarias para que sea una opción interesante para el mercado.

4.2.8. Recursos Humanos (RRHH) 2025-2026

Chester en este periodo comenzó a invertir en el recurso humano, lo cual le permitió reducir su rotación en siete décimas del 10% al 9.3%, como se ve en el gráfico 52, por lo que el equipo

gerencial seguirá invirtiendo en reclutamiento para que continúe viendo la mejora y mantener así la baja en la rotación a largo plazo.

En cuanto a productividad, *Baldwin* tiene un mejor índice ya que tuvo un menor porcentaje de rotación de 8.6% contra un 9.3% de *Chester* y se invirtió el doble de horas de entrenamiento, 30 horas de *Baldwin* frente a 15 de *Chester*.

Gráfico 52. Inversión en el departamento de Recursos Humanos.

Inversiones en el departamento de Recursos Humanos		
	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>
Gastos de reclutamiento	2000	2000
Índice de productividad	104.1%	100%
Índice de rotación	8.6%	9.3%
Horas de capacitación	30	15

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022)

El equipo gerencial de *Chester* seguirá invirtiendo en recursos humanos para buscar un incremento en la productividad y bajar la rotación del personal cuidando el flujo de efectivo especialmente por la contracción del mercado que se avecina.

4.2.9. TQM 2025-2026

Chester no invirtió durante este periodo en *TQM*, mientras que las otras empresas lo comenzaron a hacer en diferentes montos y rubros. *Baldwin* comenzó a invertir en *TQM*, *Digby* fue la que invirtió de forma constante en todos los proyectos y al cierre del periodo obtuvo mejoras en procesos y logró bajar costos en materiales y mano de obra.

Estos resultados hacen que sea una prioridad para *Chester* invertir en este departamento para el próximo periodo de operaciones.

4.2.10. Finanzas 2025-2026

En esta sección, se analizan los indicadores financieros de *Chester* de los años 2025 y 2026, así como se comparan con los de *Baldwin* que se ve como el competidor con mejores características.

4.2.10.1. Indicadores Generales

En este bienio para *Chester*, las ventas se incrementaron en un 16.87% al final del 2026 contra el 2025, logrando mejores resultados en *Traditional*, *Low End* y *High End*, así como en *Size* aumentando el margen de contribución de un año a otro en un 29.52%, lo que dio como resultado un margen neto de 29.93% y en la utilidad neta de 95.75% 2026 contra 2025.

Al compararlo con el principal competidor en este periodo que es *Baldwin*, esta empresa supera a *Chester* en ventas por 78,053,000 que representa el 49.75% más mientras que en margen tuvo 38.52% más que *Chester*.

Si se compara *Chester* contra *Baldwin* se puede ver que a pesar de vender casi un 50% más esta última, en las utilidades netas se obtiene solamente un 14% de diferencia positiva, debido a que *Chester* tuvo menos gastos de operación y financieros durante el periodo, como se ve en el gráfico 53.

Gráfico 53. Estado de Resultados.

Estado de Resultados										
	Chester						Baldwin		Comparativo	
	2025	Análisis vertical %	2026	Análisis vertical %	Variacion	%	2026	Análisis vertical %	Variacion	%
Ventas	134,240	100.00%	156,890	100.00%	22,650	16.87%	234,943	100%	78,053	49.75%
Total Costos	94,814	70.63%	105,824	67.45%	11,010	11.61%	164,205	69.89%	58,381	55.17%
Margen de contribución	39,426	29.37%	51,066	32.55%	11,640	29.52%	70,738	30.11%	19,672	38.52%
Costos del periodo										
Depreciación	8,687	6.47%	9,053	5.77%	366	4.21%	12,447	5.30%	3,394	37.49%
Investigación y desarrollo	18,714	13.94%	26,034	16.59%	7,320	39.12%	29,522	12.57%	3,488	13.40%
Promoción	- 273	-0.20%	-	0.00%	273	-100.00%	4,910	2.09%	4,910	#¡DIV/0!
Ventas										
Administración										
Total	27,128	20.21%	35,087	22.36%	7,959	29.34%	46,879	19.95%	11,792	33.61%
Margen neto	12,298	9.16%	15,979	10.18%	3,681	29.93%	23,859	10.16%	7,880	49.31%
Otros										
Utilidad antes de impuestos	12,298	9.16%	15,979	10.18%	3,681	29.93%	23,859	10.16%	7,880	49.31%
Intereses corto plazo										
Intereses largo plazo	6,834	5.09%	5,285	3.37%	- 1,549	-22.67%	11,666	4.97%	13,215	250.05%
Impuestos	1,913	1.43%	3,743	2.39%	1,830	95.66%	4,268	1.82%	2,438	65.13%
Reparto de utilidades	71	0.05%	139	0.09%	68	95.77%	159	0.07%	91	65.47%
Utilidad neta	3,480	2.59%	6,812	4.34%	3,332	95.75%	7,766	3.31%	954	14.00%

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022)

En el balance general que se presenta en el gráfico 54, comparando 2025 contra 2026 se puede ver como se reducen los activos circulantes principalmente en inventarios, un -64% y un 11% en activos totales, además la deuda a largo plazo disminuye en un -39%, así como el pasivo total en un 25%, en el capital se incrementaron las utilidades retenidas en 10% en 4,759 millones contra el 2025.

Al hacer el comparativo con *Baldwin* se ve que este competidor tiene una mayor cantidad de activos ya que han invertido considerablemente en su equipamiento de planta, 37% más y en activos totales en un 66%. En pasivos, se ha apalancado con créditos a largo plazo teniendo un pasivo a largo plazo de casi tres a uno contra *Chester* tiene el 21% más por el préstamo obtenido.

A pesar de que en están muy similares en montos en utilidades retenidas, *Chester* tiene 7,822,000, es decir, un 15% más que *Baldwin* ya que es mayor el capital que el pasivo.

Gráfico 54. Balance General.

Balance General al 31 de diciembre de 2026									
	Chester						Baldwin Comparativo		
	2025	Análisis vertical %	2026	Análisis vertical %	Variacion 25 vs 26	%	2026	Análisis vertical %	Variacion %
ACTIVOS									
Dinero	\$ 13,123	13%	\$ 24,200	21%	\$ 11,077	84%	\$ 17,634	10%	-\$ 6,566 -27%
Cuentas por cobrar	\$ 11,033	11%	\$ 12,895	11%	\$ 1,862	17%	\$ 19,310	11%	\$ 6,415 50%
Inventario	\$ 33,145	32%	\$ 11,902	10%	-\$ 21,243	-64%	\$ 20,793	12%	\$ 8,891 75%
Total de activos corrientes	\$ 57,301	55%	\$ 48,997	43%	-\$ 8,304	-14%	\$ 57,737	34%	\$ 8,740 18%
Equipamiento de planta	\$ 130,300	126%	\$ 135,800	120%	\$ 5,500	4%	\$ 186,700	109%	\$ 50,900 37%
Depreciación acumulada	-\$ 55,313	-53%	-\$ 64,367	-57%	-\$ 9,054	16%	-\$ 72,711	-42%	-\$ 8,344 13%
Activos fijos totales	\$ 74,987	72%	\$ 71,433	63%	-\$ 3,554	-5%	\$ 113,989	66%	\$ 42,556 60%
Los activos totales	\$ 132,288	128%	\$ 120,430	100%	-\$ 11,858	-9%	\$ 171,726	100%	\$ 51,296 143%
PASIVOS Y PATRIMONIO									
Cuentas por pagar	\$ 9,451	9%	\$ 6,834	6%	-\$ 2,617	-28%	\$ 13,053	8%	\$ 6,219 91%
Deuda actual	\$ 20,000	19%	\$ 19,900	18%	-\$ 100	-1%	\$ 23,900	14%	\$ 4,000 20%
Deuda a largo plazo	\$ 35,750	35%	\$ 21,850	19%	-\$ 13,900	-39%	\$ 64,850	38%	\$ 43,000 197%
Responsabilidad total	\$ 65,201	63%	\$ 48,584	43%	-\$ 16,617	-25%	\$ 101,803	59%	\$ 53,219 110%
Acciones comunes	\$ 20,460	20%	\$ 20,460	18%	\$ -	0%	\$ 26,360	15%	\$ 5,900 29%
Ganancias retenidas	\$ 46,627	45%	\$ 51,386	45%	\$ 4,759	10%	\$ 43,564	25%	-\$ 7,822 -15%
Equidad total	\$ 67,087	65%	\$ 71,846	63%	\$ 4,759	7%	\$ 69,924	41%	-\$ 1,922 -3%
Responsabilidad total & O. Equidad	\$ 132,288	128%	\$ 120,430	100%	-\$ 11,858	-9%	\$ 171,727	100%	\$ 51,297 43%

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Con todo lo anterior *Chester* aunque ha tenido buenos números en las operaciones, se está rezagando en la participación de mercado, está vendiendo y generando utilidad, sin embargo

Baldwin ya está siendo otro tamaño de empresa por las ventas que está generando así como también su estructura financiera.

4.2.10.2. Rentabilidad

Como se puede ver en el gráfico 55, la rentabilidad se incrementó del 2025 al 2026. En el retorno de ventas subió de 2.60% en 2025, a 4.30% en 2026, un 1.70% 65% más de un año a otro, el ROA subió más del doble de 2.60% al 5.70%, un 119% más en un año y el ROE presenta un incremento considerable debido a las utilidades generadas en el periodo 2026.

Gráfico 55. Indicadores de rentabilidad Chester

Indicadores de Rentabilidad Chester			
Metrico	2025	2026	VAR %
ROS	2.60%	4.30%	1.70%
ROA	2.60%	5.70%	3.10%
ROE	5.20%	9.50%	4.30%

Nota: elaboración propia datos Capstone (2022).

En el gráfico 56 se pueden ver los indicadores de rentabilidad de las empresas competidoras.

Gráfico 56. Indicadores de rentabilidad.

Indicadores de Rentabilidad 2026						
Indicador	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
ROS	1.10%	3.30%	4.30%	-2.20%	3.80%	0.00%
ROA	1.50%	4.50%	5.70%	-2.60%	3.40%	0.00%
ROE	3.80%	11.10%	9.50%	-4.80%	7.40%	0.00%

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Chester se encuentra con buenos indicadores de rentabilidad al 2026 del rendimiento sobre capital ROE con un 9.50% solamente atrás de *Baldwin* que tiene el porcentaje de 11.10% debido a la generación de utilidades de este periodo. En cuanto al ROS, *Chester* quedó con el mayor porcentaje 4.30%; el más bajo en estos indicadores es *Digby* que los tiene negativos, teniendo pérdida del ejercicio de \$-3,156,931. *Baldwin*, a diferencia del periodo anterior, tiene mayor

participación de mercado con un 23.93 %, fue el que mejores números tuvo teniendo ventas de \$234,943,420 y una utilidad de \$7,767,267.

En cuanto al *ROA* que es el retorno de los activos, *Chester* al estar en un 5.7% tiene un buen indicador, y fue la única que logró estar arriba del 5%. *Baldwin* quedó en segundo este periodo con 4.50% y en último *Digby* con -2.60%.

4.2.10.3. Apalancamiento y liquidez

La deuda a largo plazo de *Chester* es igual a 0.18, esto significa que por cada dólar, 0.18 centavos están financiados a largo plazo, en comparación con *Baldwin* que tiene 37.76% y *Erie* 31.58%. Algunas de las empresas siguen apostando por la automatización de las líneas de producción que se han hecho y otras han pagado sus créditos. En cuanto a utilidades retenidas, *Chester* es el que más tiene con \$51,386 hasta 2026, seguido por *Erie* con \$44,574 y *Baldwin* con \$43,357.

En cuanto al apalancamiento también se ve reflejado en la calificación de las acciones donde *Chester* ahora tiene BBB, *Baldwin* está en CC y *Ferris* bajó a CCC. Por el aprovechamiento de los ingresos obtenidos de los créditos con terceros y el riesgo en la operación que este representa para cada una de las empresas, esta calificación da una mejor calificación crediticia y ayuda a tener mejores tasas en financiamientos para *Chester*.

Por otro lado, el flujo operativo de *Chester* en el 2024 fue positivo de \$11,077,000 aunque se tuvo alto inventario de \$21,243,000 y se pagó un crédito de \$20,000,000 millones. *Digby* tuvo un flujo negativo de -\$11,400,000 ya que tuvo pérdida operativa, recompró acciones, entre otros.

4.2.10.4. Mercado de valores 2025-2026

Las acciones se movieron durante este periodo dando como resultado incrementar la capitalización. En el gráfico 33 se puede ver a *Chester* con el precio de acción más alto a \$49.34 por acción, mientras que *Digby* fue la que tuvo la mayor caída de -\$14.41 dólares por acción quedando en \$30.98. *Baldwin* fue en este periodo el que más incremento su valor quedando en 45.46 dólares por acción, como se puede observar en el gráfico 57.

Gráfico 57. Indicadores del mercado de valores al cierre del periodo.

Indicador	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Precio de la acción	\$ 27.57	\$ 45.46	\$ 49.34	\$ 30.98	\$ 44.32	\$ 30.96
Diferencia	-\$ 2.64	\$ 10.85	\$ 4.30	-\$ 14.41	\$ 1.58	-\$ 10.61
Número de acciones	1,976,645	2,231,175	2,053,036	2,126,135	2,219,728	2,083,235
Valor de la empresa	\$ 54,496,102.65	\$ 101,429,215.50	\$ 101,296,796.24	\$ 65,867,662.30	\$ 98,378,344.96	\$ 64,496,955.60
dividendo	\$ -	\$ -	\$ 1.00	\$ -	\$ -	\$ -
reparto Utilidades	\$ -	\$ -	\$ 2,053,036	\$ -	\$ -	\$ -

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

La única empresa que repartió dividendos en este periodo fue *Chester*, esto para seguir fuerte en la capitalización de acción y mantener buena calificación en el mercado accionario. Gracias a esto su calificación en el periodo mejoró ya que en el periodo anterior se tenía BB y en el 2026 se cerró con calificación BBB siendo la mejor calificada y después *Digby* con BB todas las demás están con CCC o CC.

4.2.10.5. Conclusión de la sección de finanzas

Este ejercicio 2025-2026 aunque resultó positivo en el área de finanzas para *Chester*, y se lograron los objetivos planteados por la dirección de la empresa en cuanto a utilidad neta y seguir con el posicionamiento de los productos como líderes en los segmentos de los diferentes mercados, se revisará con las otras áreas la estrategia y plan de acción para valorar el incrementar la generación de ventas, ya que el competidor más fuerte hasta el momento *Baldwin* ya está logrando un mucho mayor volumen y quedándose casi con el 24% del mercado, mientras

que *Chester* solo tiene poco menos del 16%, lo cual puede hacer que con el tiempo, sino se hacen correcciones, se pueda incrementar la diferencia.

4.3. Conclusión

El segundo bienio fue bueno para la compañía pues, a pesar de estar por debajo de los puntos proyectados en el *BSC* en algunos indicadores, el total de puntos en los dos años se rebasó por nueve.

La competencia sigue siendo fuerte en los productos de baja gama así como en el segmento *High End*, sin embargo se tiene más clara la toma de decisiones de la competencia, se han identificado áreas de oportunidad explotables y que pueden potenciar a *Chester* en materia de ventas y de ganancias.

Para el siguiente bienio se planea mantener o incluso reducir el nivel de inversiones en los productos donde la estrategia está enfocada, *High End*, pues se espera un decremento en el crecimiento del mercado. Así mismo se pretende continuar cumpliendo con las expectativas de los clientes en la medida de lo posible para ganar participación, sobre todo en donde se están presentado mayores volúmenes de ventas y márgenes altos (*Low End* y *Traditional*).

Para apalancarse más, la mesa directiva continúa estudiando los niveles de deuda actuales con la finalidad de decidir si elevarlos o no, en función del costo de las operaciones y del flujo de efectivo de la compañía.

CAPÍTULO 5

TERCER BIENIO DE OPERACIONES DE *CHESTER*

5.1. Introducción

En este capítulo se presentan los resultados de la operación de *Chester* en los años 2027 y 2028; se analizan las decisiones tomadas y su repercusión en el desempeño financiero así como en el *BSC*. También se detallan las razones de las tácticas llevadas a cabo, evaluándolas a partir de los objetivos planteados inicialmente y de las acciones de la competencia.

Este bienio se eligió nuevamente a *Baldwin* para el análisis comparativo dado que, a pesar del decremento de mercado continuó siendo el líder en ventas y el de mayor participación.

5.1.1. Breve análisis de la industria

A continuación se muestran los resultados del *BSC* de los seis periodos de operación de las empresas en la industria. Adicionalmente, se plantean de nuevo los cambios identificados en las estrategias desarrolladas, su evolución al año 2028 y cómo afectan al desempeño de *Chester*.

5.1.1.1. BSC General de los años 2023 -2028

Los resultados obtenidos por las compañías de la industria durante los seis años de operación se presentan en el gráfico 58.

Gráfico 58. Balance Scorecard general 2023 y 2024.

Empresa	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Recap	Total
Chester	55	60	55	62	60	60	118	470
<i>Andrews</i>	60	64	55	61	61	61	117	479
<i>Baldwin</i>	45	57	61	72	70	75	144	524
<i>Digby</i>	56	61	59	69	58	66	116	485
<i>Erie</i>	56	60	59	65	71	73	141	525
<i>Ferris</i>	64	67	60	60	49	54	94	448
Puntos posibles	82	89	100	100	100	100	240	1000

Nota: elaboración propia con datos de Capsim (2022).

La delantera la lleva *Erie* con 71 y 73 puntos en los dos últimos años, respectivamente, y con 141 puntos en el *Recap*, sumando un total de 525. Enseguida se posicionó *Baldwin* con un total de 524; tuvo las más altas puntuaciones en los últimos dos periodos y también en el indicador de largo plazo, pero su total se vio afectado por las puntuaciones de los primeros dos periodos.

La siguiente compañía fue *Digby* con 485 puntos obtenidos, seguido de *Andrews* con 479, y al final *Chester* y *Ferris* con 470 y 448 puntos, respectivamente.

Cabe mencionar que en el indicador de largo plazo todas las empresas subieron en cantidad de puntos, excepto *Chester* y *Ferris*, quienes perdieron 1 y 9 nueve puntos, respectivamente. Destacó *Erie* que subió 30 puntos en esta parte.

5.1.1.2. Estrategias de la competencia de los años 2027-2028

Aquí se presentan los cambios que se han identificado en las tácticas de la competencia, ello con la finalidad de entender mejor sus estrategias, al mismo tiempo que *Chester* se cuestiona el replanteamiento de toma de decisiones en las diferentes áreas funcionales de la compañía.

- *Andrews*: el nuevo producto que esta empresa lanzó al mercado fue en *High End*, con esto se replantea que la estrategia que siguen es la de amplio diferenciador con enfoque en los segmentos de alta gama. Por el contrario a lo que se concluyó en el bienio anterior, esta acción de *Andrews* sí afecta a *Chester* dado que sus productos estrella son precisamente los de dicho segmento. A pesar de este enfoque, los presupuestos más altos para ventas los tuvo en la gama baja, así como en *Size*, esto porque tiene más bajos niveles de accesibilidad. Su nivel de automatización en *Low End* es alto, de 8.5 puntos, aunque redujo su capacidad productiva a sólo 900 unidades por turno, esto significa que están buscando mejorar costos pero que esperan enfocarse en los sensores de gama alta. Por otro lado, *Andrews* tuvo el margen de contribución más bajo de la industria, precisamente por su automatización, lo que conlleva costos más altos de mano de obra.
- *Baldwin*: aunque ya es el año seis, esta empresa decidió sacar al mercado un nuevo producto, *Bruno*, el segmento al que pertenece se verá reflejado en los próximos y últimos años, pues no se tienen indicadores de inicio. Se reafirma que su estrategia es

amplio líder de costos, esto porque a pesar de la recesión en la industria, invirtieron en mejoras a la planta elevando la automatización de todas sus líneas de producción en 0.5 unidades. Lo anterior los ha llevado a tener altos márgenes de contribución, sólo por debajo de *Erie*. Sus presupuestos de mercadotecnia para ventas y promoción se han mantenido, continuando así, como líderes en todos los segmentos. Cabe destacar que ya lograron el 100% de conocimiento de su producto en todos los segmentos de mercado y su nivel de accesibilidad está arriba del promedio, entre 73 y 96%, según los segmentos. Esta empresa sigue siendo un referente para *Chester*, pues sus tácticas y su planeación los ha llevado a tener un posicionamiento de mercado ideal.

- *Digby*: continúa con los cinco productos iniciales y no se espera que introduzca nuevos. Los presupuestos más altos para promoción y ventas los destinó a *Size* y *Performance*, lo que reafirma la estrategia antes detectada, de amplio diferenciador. Contrario al bienio anterior, *Digby* representa una amenaza para *Chester* pues se posicionó como tercero y segundo lugar de ventas en casi todos los segmentos (excepto en *High End*), superándolo en participación de mercado. Y aunque sus niveles de automatización no son tan elevados como los de *Chester*, sí tuvo un mejor margen de contribución, esto se debió a las fuertes inversiones que hicieron en recursos humanos y en *TQM*, siendo la empresa con el mayor nivel en el primer rubro en el 2027.
- *Erie*: sigue con su estrategia de líder de costos de nicho. Por la recesión en las proyecciones de crecimiento de mercado de este bienio, *Erie* se posicionó como el líder. Se infiere que lo anterior se debió a que los consumidores buscaban productos de baja gama y esta empresa se enfoca en ello. Tuvo el margen de contribución más alto con 42.5% y subió de estar en quinto de participación a un tercer lugar, con 16.35%. Sus altos

niveles de automatización (los mayores de la industria) en conjunto con inversiones en recursos humanos y *TQM*, siendo éstas iguales al promedio de la industria le han ayudado a alcanzar dicho margen. Para seguir acaparando su mercado meta, siguen incrementando su capacidad productiva lo que significa que esperan seguir siendo líderes del mercado de volumen mientras suban sus márgenes. Esto implica que *Chester* debe considerar una posible caída en ventas, a menos que tomen decisiones en materia de precio, lo cual funcionó en el segmento *Low End*.

- *Ferris*: en estos dos años del bienio, esta compañía fue la del menor desempeño en cuanto a ventas y porcentaje de participación. La estrategia de esta empresa deja de percibirse como amplio líder costos pues ya se retiró de *Traditional*, con lo que se identifica como un diferenciador de nicho, pues además dejó de realizar inversiones en *Low End* y optó por automatizar las líneas de producción de *High End*, *Performance*, *Size*. Estas decisiones implican que *Chester* se verá afectado aunque haya tenido un desempeño inferior, por lo que resulta importante no perder de vista las decisiones que tome en el último bienio pues, como pasó con *Digby*, hay posibilidades de que le robe mercado.

El panorama general de la industria en el segundo bienio es alentador para todos segmentos de mercado ya que se espera un alto crecimiento en las ventas. Lo más importante será la mejora de las estructuras de costos, pues éstos suben a la vez que los precios deben bajar, de acuerdo a las preferencias de los clientes, también influidas por la recesión del bienio anterior. Se espera también que los segmentos de alta gama retomen su curso de crecimiento y las empresas incentiven las ventas a la vez que mejoran los productos en función de las expectativas de los

clientes. Es importante para *Chester* tomar decisiones considerando las estrategias que se han esclarecido para tener un mejor posicionamiento.

5.2. Resultados de *Chester* de los años 2027-2028

En las siguientes secciones se plantean los resultados obtenidos por *Chester* en el *BSC* durante los años 2027 y 2028. Como resultado general, la empresa decayó de posición quedando en quinto lugar, con un total de \$123 millones de dólares en ventas y un 14.07% de participación de mercado.

5.2.1. BSC de Chester – 2026-2027

En el gráfico 59 se presenta el *BSC* de la empresa *Chester*, se muestran los puntos obtenidos durante los años 2027 y 2028, así como los que la gerencia había planeado obtener.

Los objetivos financieros de la empresa se vieron afectados este bienio dado que las ganancias se redujeron hasta llegar a pérdidas en el 2028. Esto fue ocasionado porque no se supo manejar el decremento de mercado que se proyectaba; en el segundo año se dejaron de hacer mejoras importantes en *Low End*, mientras que en el resto de los productos se invirtió mucho y no se vendió lo esperado reduciéndose así las ventas, pues ese segmento es de volumen y le estaba generando margen a *Chester*. Esto a la vez hizo que el precio de la acción de la empresa bajara en total \$15.80 dólares, terminando con una capitalización de mercado de \$69 millones de dólares.

A pesar de no cumplir con algunos objetivos individuales de la perspectiva de proceso de negocio interno, la puntuación total se rebasó, *Chester* logró cinco puntos más del proyectado. El indicador que no se alcanzó en este rubro fue el de margen de contribución ya que se vio afectado precisamente por las bajas ventas en *Low End* y porque las ventas de *Performance* y *Size* no fueron suficientemente altas para los altos costos de material. Por otro lado, en cuanto al

costo de falta de inventario, se perdieron 0.4 puntos, esto debido a que hicieron falta piezas de *Cid* para ventas.

Gráfico 59. Objetivos anuales de los años 2027 y 2028 de Chester.

Financieros					
	Puntos posibles	Puntos anuales Chester Año 2027	Semáforo de cumplimiento	Puntos anuales Chester Año 2028	Semáforo de cumplimiento
Precio de la acción	8	6	6.9	7	4.2
Ganancias	9	6	0	7	0
Apalancamiento	8	7	8	5	7.8
Total	25	19	14.9	19	12
Proceso de negocio interno					
Margen de contribución	5	3	2.7	4	2
Utilización de la planta	5	3	5	3	5
Días de capital de trabajo	5	1	3.5	1	5
Costos de falta de inventario	5	5	5	5	4.6
Costos de exceso de inventario	5	3	4.3	2	3.5
Total	25	15	20.5	15	20.1
Clientes					
Criterio de compra del cliente	5	3	5	3	5
Conocimiento del cliente	5	3	4.8	3	5
Accesibilidad del cliente	5	2	1.3	3	1.6
Número de productos	5	3	3.6	3	3.6
Gasto en investigación y desarrollo	5	5	4.5	5	3.3
Total	25	16	19.2	17	
Aprendizaje y crecimiento					
Tasa de rotación de personal	6	2	3	2	3.6
Productividad de personal	7	1	0.4	1	2.1
Reducción de material por gestión de la calidad total y sustentabilidad	3	0	0	0	0
Reducción de investigación y desarrollo por gestión de la calidad total y sustentabilidad	3	0	1.6	0	2.9
Reducción de costos administrativos por gestión de la calidad total y sustentabilidad	3	0	0.2	0	0.1
Incremento de demanda por gestión de la calidad total y sustentabilidad	3	0	0.1	0	0.4
Total		3	5.3	14	9.1
Gran Total		53	60	54	60

Nota: elaboración propia con datos de Capsim (2022).

En el sector de clientes, también se alcanzaron los puntos totales, pero algunos indicadores individualmente no fueron alcanzados como accesibilidad y gasto en investigación y desarrollo.

En ambos casos se redujeron estos presupuestos en algunos productos; en el primero porque se alcanzaron porcentajes de accesibilidad importantes y en el segundo por tratar de ser conservadores en los segmentos donde la estrategia no está enfocada. Esto repercutió en el desempeño, pues los puntos fueron en decremento mientras que otras organizaciones mantuvieron estas inversiones.

Por último, en los objetivos de aprendizaje y crecimiento, el referente a productividad de personal no se alcanzó en el 2027 sin embargo, con las inversiones que se hicieron tanto en recursos humanos como en *TQM*, se rebasó la expectativa en el año 2028.

En total, *Chester* rebasó los puntos que se esperaban, terminando en 60 cada año, esto es siete y seis puntos arriba de lo proyectado. Aunque esto es bueno, es importante cuidar los objetivos que se dejaron de cumplir, sobre todo los financieros y el de gasto en investigación y desarrollo. El detalle de las decisiones que desencadenaron los resultados en el *BSC* se presenta en las siguientes subsecciones, analizando el desempeño de cada segmento.

5.2.2. Traditional en los años 2027-2028

El producto *Cake* tuvo un buen desempeño al final del bienio, ya que incrementó el porcentaje de ventas, de 13% a 15%, sin embargo, el margen de contribución tuvo un decremento importante, de 39% a 31%. A continuación, se presentan las causas de lo anterior, así como los demás resultados obtenidos en este segmento.

5.2.2.1. Investigación y Desarrollo

La inversión para mejorar las características de *Cake* fue importante, tanto por las coordenadas como por el incremento en el *MTFB*, tal como se percibe en gráfico 60; se decidió esto para seguir compitiendo en ese segmento de mercado y alcanzar una mejor posición. Se logró mejorar

un 2% en más en ventas, sin embargo, *Baker* tuvo mejores características y eso fue parte de lo que le valió seguir siendo el líder del mercado.

El incremento en el *MTBF* también repercutió en el decremento del margen de contribución, el cual se analizará con mayor detalle en la subsección de operaciones.

Gráfico 60. Comparativo de productos del segmento Traditional con respecto a la competencia.

	Productos existentes			
	<i>Chester</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Baldwin</i>
	<i>Cake</i>	<i>Baker</i>	<i>Cake</i>	<i>Baker</i>
Características	2027		2028	
Tamaño	11.8	11.5	10.8	10.4
Desempeño	8.5	8.5	9.2	9.6
MTBF	17000	19000	18000	19000

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Este producto le sigue generando ganancias a *Chester*, por lo que la inversión en esta área continuará en el siguiente bienio de operaciones. Para el siguiente año se espera un crecimiento del 4.6%, por lo que es pertinente el plan antes descrito.

5.2.2.2. Mercadotecnia

Las inversiones en promoción y ventas se mantuvieron para este segmento, por lo que los porcentajes de accesibilidad y conocimiento subieron, tal como se observa en el gráfico 61, por su parte, *Baldwin* también incrementó dichos presupuestos, teniendo así buenos resultados en los porcentajes de estos factores, llegando al 100% en conocimiento.

El aspecto donde sí hubo una diferencia significativa fue en el resultado de la encuesta del cliente, donde *Cake* mejoró once puntos contra un decremento de siete de *Baker*. Una razón por la que *Chester* no tuvo mejores ventas, además de las características superiores del producto de *Baldwin*, parece haber sido el precio de venta, dado que se pudo haber manejado 0.50 centavos más arriba para mejorar la imagen con el cliente y la pérdida en el margen de contribución hubiera sido menor.

Gráfico 61. Comparativo del rubro de mercadotecnia con respecto a la competencia.

Situación en el rubro de mercadotecnia				
	Chester	Baldwin	Chester	Baldwin
	Cake	Baker	Cake	Baker
	2027		2028	
Inversión en promoción	\$1500	\$1500	\$1500	\$1500
Inversión en ventas	\$2000	\$2500	\$2000	\$2500
Accesibilidad	55%	72%	59%	76%
Conocimiento del cliente	94%	100%	99%	100%
Precios	\$27.80	\$26.50	\$25.50	\$26.50
Encuesta a los clientes	32	52	43	45

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Chester continuará con la inversión en este rubro, por lo que se mantendrá para el siguiente bienio, así como en el precio de venta, ya que pudo haber sido un factor de que las ventas no se incrementaran en una mayor proporción.

5.2.2.3. Operaciones

La utilización de planta de *Chester* en la línea de producción de *Cake* se incrementó comparado con el bienio anterior, esto considerando que la gerencia vendió 50 unidades de capacidad. Mantener este nivel fue bueno porque los niveles de inventario fueron sanos, entre 113 y 130 unidades, sin embargo, como se observa en el gráfico 62, los costos de mano de obra y de material incrementaron, lo que afectó el margen de contribución, pues se pasó de un 36% a un 31% al final del 2028, contrario a *Baker* que bajó dichos costos y lo incremento llegando a un 36%. Además de las inversiones en recursos humanos y en *TQM*, también se debió a que continúan incrementando sus niveles de automatización, llegando a 7.5 en este bienio.

Gráfico 62. Comparativo del rubro de producción con respecto a la competencia.

Situación en el rubro de operaciones				
	Chester	Baldwin	Chester	Baldwin
	Cake	Baker	Cake	Baker
	2027		2028	
Utilización de planta	111%	149%	124%	124%
Costos de mano de obra	\$7.81	\$8.25	\$7.68	\$6.50
Costos de materiales	\$9.83	\$10.51	\$10.05	\$10.50
Automatización	6.0	6.5	6.5	7.5
Margen de contribución	36%	28%	31%	36%

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

La principal tarea de *Chester* en este rubro es cuidar el margen de contribución, ya que tuvo un importante decremento a pesar de tener alta participación de mercado. Cuidar la estructura de costos es también primordial porque este es uno de los segmentos más rentables para la compañía.

5.2.3. Low End en los años 2027-2028

El desempeño de la empresa en este segmento, a través de su producto *Cedar*, tuvo una caída considerable, dado que su participación disminuyó un 4%, pasando de un 18% en el bienio 2025-2026, a un 14% para el cierre de este periodo. En las siguientes secciones se analizarán las causas de dicho resultado, así como el detalle del desempeño del producto frente a la competencia.

5.2.3.1. Investigación y Desarrollo

Con respecto al bienio anterior, la inversión que realizó la empresa en investigación y desarrollo fue mínima, como se puede observar en el gráfico 63, mejorando únicamente el desempeño de *Cedar* en una décima, mientras que se redujo el *MTBF* en mil horas, buscando una disminución en los costos de materiales y así incrementar su margen de contribución. Por su parte *Baldwin* mejoró considerablemente las características de tamaño y desempeño de *Bead*, acercándolas a las expectativas de los clientes, al mismo tiempo que mantuvo el *MTBF* del bienio anterior.

Gráfico 63. Comparativo de productos del segmento Low End con respecto a la competencia.

	Productos existentes			
	<i>Chester</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Baldwin</i>
	<i>Cedar</i>	<i>Bead</i>	<i>Cedar</i>	<i>Bead</i>
Características	2027		2028	
Tamaño	17.0	16.1	17.0	16.1
Desempeño	3.1	3.9	3.1	3.9
MTBF	15000	15000	15000	15000

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Lo anterior resultó en una pérdida de mercado para *Chester*, puesto que el producto no alcanzó los criterios de compra del segmento, obteniendo un puntaje de diez en la encuesta del cliente, frente a un 40 de *Bead*. Como consecuencia, *Baldwin* pasó a tener una participación de 25% al cierre del periodo corriente.

La gerencia de la empresa tomará acciones para corregir la pérdida de participación de mercado, por lo que invertirá en mejorar considerablemente las características de *Cedar* para satisfacer las expectativas de los clientes en el siguiente bienio.

5.2.3.2. Mercadotecnia

Para este periodo, el presupuesto a promoción se mantuvo con respecto al anterior, dado los buenos resultados en conocimiento del cliente, alcanzando el 100% en el 2028. Por otra parte, se incrementó en \$200 mil dólares lo asignado de ventas, buscando aumentar la accesibilidad, logrando un 58% para el cierre del 2027 y 51% en 2028. Asimismo, *Baldwin* mantuvo un presupuesto en promoción muy similar al de la empresa, obteniendo, de igual manera, un nivel de conocimiento del cliente del 100%. En cuanto al presupuesto de ventas, *Baldwin* destinó \$300 mil dólares más que *Chester*, lo que representó en una accesibilidad significativamente mayor, del 73%.

Gráfico 64. Comparativo del rubro de mercadotecnia con respecto a la competencia.

Situación en el rubro de mercadotecnia				
	<i>Chester</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Baldwin</i>
	<i>Cedar</i>	<i>Bead</i>	<i>Cedar</i>	<i>Bead</i>
	2027		2028	
Inversión en promoción	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,500
Inversión en ventas	\$2,200	\$2,500	\$2,200	\$2,500
Accesibilidad	58%	68%	51%	73%
Conocimiento del cliente	95%	100%	100%	100%
Precios	\$17.90	\$17.50	\$17.00	\$17.00
Encuesta a los clientes	21	39	10	40

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Este segmento es primordial para la empresa, por lo que se continuará invirtiendo en promoción y ventas, manteniendo los mismos montos de este periodo.

5.2.3.3. Operaciones

Chester incrementó la utilización de planta con respecto al periodo anterior, de 178% a 198%, empleando así casi la totalidad del segundo turno. *Baldwin*, mientras tanto, tuvo un porcentaje inferior, con un 158%, sin embargo, realizó una fuerte inversión en automatización, superando considerablemente a *Chester*, como se puede observar en el gráfico 65. Dicha inversión le resultó en una disminución en la mano de obra, aumentando así su margen de contribución a 45%, frente a un 31% de *Chester*.

El margen de contribución de *Cedar* se vio afectado principalmente por los altos costos del manejo de inventario, puesto que en este periodo las ventas reales fueron muy bajas con respecto a las proyectadas.

Gráfico 65. Comparativo del rubro de producción con respecto a la competencia.

Situación en el rubro de operaciones				
	<i>Chester</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Baldwin</i>
	<i>Cedar</i>	<i>Bead</i>	<i>Cedar</i>	<i>Bead</i>
	2027		2028	
Utilización de planta	179%	130%	198%	158%
Costos de mano de obra	\$6.56	\$5.04	\$6.08	\$3.89
Costos de materiales	\$5.16	\$5.79	\$4.75	\$5.29
Automatización	7.5	8.5	8.0	9.5
Margen de contribución	33%	40%	31%	45%

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Para que *Cedar* siga siendo redituable, la empresa continuará realizando inversiones en automatización para así disminuir los costos de mano de obra y, al mismo tiempo, incrementar el margen de contribución.

5.2.4. High End en los años 2027-2028

La empresa continúa participando en este segmento con *Cid* y *Cox*, los cuales tuvieron una participación de mercado del 13% y 11%, respectivamente, siendo este último el que más creció

con respecto al período anterior. Asimismo, los márgenes de contribución también incrementaron para ambos, como consecuencia de inversiones en automatización. *Baldwin*, el competidor principal, continúa teniendo fuerza para sus dos productos *Bid* y *Boy*, los cuales, en conjunto, poseen un 25% del mercado.

5.2.4.1. Investigación y Desarrollo

Tanto *Chester* como *Baldwin* realizaron mejoras significativas para todos sus productos pertenecientes a este segmento, como se puede apreciar en el gráfico 66. *Bid* y *Boy* de *Baldwin*, en general, contaron con mejores características que los de *Chester*, en cuanto a tamaño y desempeño se refiere. Sin embargo, tanto *Cid* como *Cox* salieron mejor evaluados en la encuesta de los clientes, con 62 puntos cada uno, situación que se analizará más adelante.

Gráfico 66. Comparativo de productos del segmento High End con respecto a la competencia.

	Productos existentes							
	Chester		Baldwin		Chester		Baldwin	
	<i>Cid</i>	<i>Cox</i>	<i>Bid</i>	<i>Boy</i>	<i>Cid</i>	<i>Cox</i>	<i>Bid</i>	<i>Boy</i>
Características	2027				2028			
Tamaño	7.2	6.3	6.3	6.1	6.0	5.5	5.0	4.9
Desempeño	12.9	13.5	13.7	13.9	14.0	14.5	15.0	15.1
MTBF	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Chester continuará apostándole a este segmento puesto que representa un porcentaje significativo de las ventas totales, así como el mayor margen de contribución frente a sus productos de otros segmentos, de un promedio de 35%. La empresa invertirá en mejoras para ambos productos para mantener o superar su participación en el mercado.

5.2.4.2. Mercadotecnia

La empresa continuó invirtiendo fuertemente en promoción y ventas, lo que ayudó a mejorar los niveles de accesibilidad y conocimiento del cliente para sus dos productos, como se observa en el

gráfico 67. *Baldwin* también mantuvo montos considerables y similares para *Bid y Boy*, resultando en indicadores ligeramente superiores a los de *Chester*.

Gráfico 67. Comparativo del rubro de mercadotecnia con respecto a la competencia.

Situación en el rubro de mercadotecnia								
	Chester		Baldwin		Chester		Baldwin	
	Cid	Cox	Bid	Boy	Cid	Cox	Bid	Boy
	2027				2028			
Inversión en promoción	\$1,500	\$1,700	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500
Inversión en ventas	\$1,000	\$3,000	\$2,000	\$2,000	\$1,800	\$1,800	\$2,000	\$2,000
Accesibilidad	82%	82%	92%	92%	89%	89%	97%	97%
Conocimiento del cliente	86%	85%	100%	99%	93%	93%	100%	100%
Precios	\$37.20	\$37.00	\$37.00	\$37.00	\$36.50	\$37.00	\$36.50	\$36.50
Encuesta a los clientes	52	63	70	59	62	62	44	36

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

En lo relativo al precio, ambas empresas tuvieron precios de venta muy similares, variando solamente en 0.50 centavos, por lo que hubo una fuerte competencia entre las compañías.

En el rubro en donde sí hubo diferencias significativas fue en la encuesta del cliente, en donde los productos de *Chester* obtuvieron una mejor calificación que los de *Baldwin*, 62 contra 40, en promedio. Lo anterior está relacionado con las características esperadas por parte de los clientes.

5.2.4.3.Operaciones

Chester, en el rubro de operaciones, realizó inversiones en la automatización de la línea de producción de *Cox*, con motivo de disminuir sus costos de mano de obra y así incrementar el margen de contribución, lo que resultó conforme a lo esperado, ya que al cierre del 2028 tuvo un incremento de un 4% con respecto al año anterior. Asimismo, *Baldwin* tuvo los mismos niveles de automatización, lo que le representó, de igual manera, márgenes de contribución similares para sus dos sensores, aunque, aún con una capacidad instalada similar, su utilización de planta fue considerablemente mayor (ver gráfico 68), lo que le da una desventaja si quiere crecer el próximo bienio.

Gráfico 68. Comparativo del rubro de mercadotecnia con respecto a la competencia.

Situación en el rubro de operaciones								
	Chester		Baldwin		Chester		Baldwin	
	Cid	Cox	Bid	Boy	Cid	Cox	Bid	Boy
	2027				2028			
Utilización de planta	42%	131%	106%	107%	45%	95%	114%	71%
Costos de mano de obra	\$8.78	\$9.04	\$8.67	\$8.05	\$7.71	\$7.71	\$8.40	\$7.26
Costos de materiales	\$15.69	\$16.27	\$16.29	\$16.44	\$15.59	\$15.95	\$16.10	\$16.17
Automatización	5.5	5.5	5.0	5.5	5.5	6.0	5.5	6.0
Margen de contribución	32%	30%	31%	30%	36%	34%	33%	33%

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Se espera que se continúen disminuyendo los costos de mano de obra, pero no por inversiones en automatización, sino en los rubros de recursos humanos y TQM.

5.2.5. Performance en los años 2027-2028

Este segmento no es crítico para la empresa, por lo que Coat no ha tenido mejoras significativas durante el último bienio, como consecuencia, el producto ha perdido participación año con año, dado que sus características no son las más atractivas para los clientes. Baldwin, por otra parte, ha mejorado su producto Bold de manera significativa en todos los años, a continuación se presenta el detalle en cada una de las áreas de este segmento.

5.2.5.1. Investigación y Desarrollo

Como se mencionó anteriormente, Coat ha presentado únicamente pequeñas mejoras en cuanto a desempeño y tamaño, mientras que el MTBF se ha mantenido constante en 27,000 horas. A diferencia de Chester, Baldwin ha estado invirtiendo año tras año en mejorar el desempeño y el tamaño de Bold, como se puede observar en el gráfico 69.

Gráfico 69. Comparativo de productos del segmento Performance con respecto a la competencia.

Productos existentes				
	Chester	Baldwin	Chester	Baldwin
	Coat	Bold	Coat	Bold
Características	2027		2028	
Tamaño	13.9	12.0	13.0	11.0
Desempeño	14.0	14.9	15.2	16.2
MTBF	27000	27000	27000	27000

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Chester planea continuar con pequeñas mejoras para mantener a *Coat* en el segmento y se enfocará en la reducción de los costos de producción a través de inversiones en recursos humanos y TQM.

5.2.5.2. Mercadotecnia

La gerencia ha decidido realizar inversiones un tanto conservadoras, puesto que este segmento no le es suficientemente redituable. En el gráfico 70 se pueden apreciar las cantidades asignadas a promoción y ventas que han sido considerablemente inferiores que las de *Baldwin*, sobre todo en el segundo rubro mencionado.

Gráfico 70. Comparativo del rubro de mercadotecnia con respecto a la competencia.

Situación en el rubro de mercadotecnia				
	<i>Chester</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Baldwin</i>
	<i>Coat</i>	<i>Bold</i>	<i>Coat</i>	<i>Bold</i>
	2027		2028	
Inversión en promoción	\$1,200	\$1,500	\$1,200	\$1,500
Inversión en ventas	\$1,500	\$2,500	\$1,500	\$2,500
Accesibilidad	40%	68%	42%	73%
Conocimiento del cliente	74%	100%	77%	100%
Precios	\$31.90	\$32.00	\$31.40	\$31.50
Encuesta a los clientes	35	59	38	45

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Chester continuará invirtiendo en promoción y ventas en este segmento, aunque de manera conservadora y apostando a otros de mayor prioridad para la empresa.

5.2.5.3. Operaciones

La empresa no ha invertido en sus procesos de producción, manteniendo los mismos niveles de automatización durante los dos últimos bienios, aunque en el último año optó por vender 100 unidades de capacidad, puesto que no se espera que sus ventas incrementen.

Como se había mencionado anteriormente, el segmento *Performance* no es crítico para *Chester*, por lo que no se esperarán mejoras en este rubro. La empresa pretende compensar la

ausencia de dichas mejoras con inversiones en otros departamentos como *TQM* y en capacitaciones para el personal.

Gráfico 71. Comparativo del rubro de producción con respecto a la competencia.

Situación en el rubro de operaciones				
	Chester	Baldwin	Chester	Baldwin
	Coat	Bold	Coat	Bold
	2027		2028	
Utilización de planta	93%	81%	79%	118%
Costos de mano de obra	\$8.78	\$7.76	\$9.11	\$7.80
Costos de materiales	\$14.86	\$15.64	\$14.79	\$15.44
Automatización	4.5	5.5	4.5	6.0
Margen de contribución	23%	25%	23%	25%

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

5.2.6. Size en los años 2027-2028

Para *Chester* en este segmento su producto *Cure* se mantuvo en la quinta posición en el 2027 y sexta en el 2028, cayendo 3% con una participación de mercado del 7 % y con 266 unidades vendidas. *Cure* tuvo un retroceso debido al ingreso de un sexto competidor *Fuel* de *Ferris* que lleo directo al 10% del mercado.

5.2.6.1. Investigación y desarrollo

Chester se ubicó en el sexto lugar y al hacer la comparativa con *Buddy* de *Baldwin*, que tiene características muy cercanas a la posición ideal como se ve en el gráfico 72 y que fue líder se concluye que estas fueron las que determinaron las ventas, por lo que *Chester* revisara y mejorara su producto para tener una participación de arriba del 10% en los siguientes años.

Gráfico 72. Comparativo de productos del segmento Size con respecto a la competencia.

Productos existentes				
	Chester	Baldwin	Chester	Baldwin
	Cure	Buddy	Cure	Buddy
Características	2027		2028	
Tamaño	6.5	5.1	4.6	3.8
Desempeño	5.5	8.0	6.0	9.0
MTBF	20000	21000	20000	21000

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022)

5.2.6.2.Mercadotecnia

En el rubro de mercadotecnia, las inversiones fueron mayores por parte de *Baldwin* para su producto *Buddy* como se puede ver el gráfico 73, logrando incrementar el conocimiento de cliente llegando a 100% por 78% de *Cure*, y la accesibilidad a 75% por 43% del producto de *Chester*.

El precio de *Buddy* fue 10 centavos más caro y a pesar de ello vendió más, por lo comentado anteriormente de características de producto, las inversiones realizadas en investigación y desarrollo y capital en mercadotecnia.

Gráfico 73. Comparativo del rubro de mercadotecnia con respecto a la competencia.

Situación en el rubro de mercadotecnia				
	Chester	Baldwin	Chester	Baldwin
	Cure	Buddy	Cure	Buddy
	2027		2028	
Inversión en promoción	\$1200	\$1500	\$1200	\$1500
Inversión en ventas	\$1500	\$2500	\$1500	\$2500
Accesibilidad	41%	70%	43%	75%
Conocimiento del cliente	74%	100%	78%	100%
Precios	\$31.90	\$32.00	\$31.40	\$31.50
Encuesta a los clientes	21	62	18	39

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022)

Chester, en este segmento, pretende ser una opción para el cliente invirtiendo lo necesario a pesar del decrecimiento obtenido, solo tendrá cuidado en la proyección de producción evitando que se queden piezas por vender, puesto que en el 2028 se quedó con 134.

5.2.6.3.Operaciones

Para *Chester*, *Size* no es un segmento prioritario para la empresa. Por el contrario, *Baldwin* incrementó la producción de *Buddy* e invirtió en automatización, la diferencia está en la cantidad de unidades producidas y la utilización en automatización de la planta, como se muestra en el gráfico 74.

Gráfico 74. Comparativo del rubro de producción con respecto a la competencia.

Situación en el rubro de Operaciones				
	Chester	Baldwin	Chester	Baldwin
	Cure	Buddy	Cure	Buddy
	2027		2028	
Utilización de planta	90%	103%	80%	136%
Costos de mano de obra	\$10.13	\$7.89	\$10.51	\$8.19
Costos de materiales	\$12.40	\$13.85	\$12.65	\$13.66
Automatización	3.5	5.5	3.5	6.0
Margen de contribución	28%	32%	23%	30%

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

En cuanto a los costos de mano de obra, *Baldwin* tuvo un incremento de 20 centavos, reduciendo en 2% el margen de contribución. Por parte de *Chester* en *Cure*, se incrementó la mano de obra en 38 centavos por la falta de inversión en automatización de la línea de producción y en materiales 25 centavos al querer actualizar el producto y hacerlo atractivo afectando en 5% su margen. *Chester* buscará que *Cure* sea un producto que cumpla con las características necesarias de desempeño, tamaño y precio para que sea una opción interesante para el mercado.

5.2.7 Recursos Humanos (RRHH) 2027-2028

Chester, en este periodo 2027-2028, continuó con la inversión en recursos humanos como se puede ver en la gráfica 75 2 millones en reclutamiento y con 40 horas de capacitación. Con lo cual subió la productividad contra el periodo anterior 4%, incrementando las horas de capacitación de 30 a 40 horas y se bajó la rotación de 8.7% en 2027 a 8.2% en 2028, siendo este indicador mejor que el de *Baldwin* que quedó con una rotación de 8.5%.

Gráfico 75. Inversión en el departamento de Recursos Humanos.

Inversiones en el departamento de Recursos Humanos		
	Baldwin	Chester
Gastos de reclutamiento	2000	2000
Índice de productividad	108.2%	104%
Índice de rotación	8.5%	8.2%
Horas de capacitación	30	40

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022)

El equipo gerencial de *Chester* seguirá invirtiendo en recursos humanos para buscar un incremento en la productividad y bajar la rotación del personal, siempre y cuando el flujo de efectivo pueda mantenerse positivo después de la caída de la utilidad en este ejercicio.

5.2.8 TQM 2027-2028

Chester invirtió durante este periodo en TQM, para mejorar los procesos internos invirtió 3,750,000 en diferentes áreas donde se cree que pueda dar eficiencias, sistemas, ingenierías y en *Six Sigma* durante el 2028.

Gráfico 76. Inversión en proyectos de mejoras TQM al año 2028.

Proyecto / Compañía	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
CPI Systems	\$ -	\$ 750	\$ -	\$ 750	\$ 750	\$ -
Vendor	\$ 300	\$ 750	\$ -	\$ 750	\$ 750	\$ -
Quality Initiative Training	\$ 750	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 750	\$ -
Channel Support Systems	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ -	\$ -	\$ 750
Concurrent Engineering	\$ 750	\$ 750	\$ 1,500	\$ -	\$ -	\$ 750
UNEP Green Programs	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 750	\$ -
Benchmarking	\$ -	\$ 750	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 750
Quality Function Deployment Effort	\$ -	\$ 750	\$ -	\$ 1,500	\$ -	\$ 750
CCE/6 Sigma Training	\$ 750	\$ 750	\$ 1,500	\$ 750	\$ -	\$ 750
GEMI TQEM Sustainability Initiatives	\$ 750	\$ -	\$ -	\$ 750	\$ 750	\$ -
Total	\$ 4,050	\$ 5,250	\$ 3,750	\$ 4,500	\$ 3,750	\$ 3,750

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Chester al final del periodo 2028 logró reducir particularmente un 38.09% el tiempo del ciclo de R&D siendo el más representativo (ver gráfico 77). Al igual que la mayoría de las empresas, fue donde se tuvo mayores porcentajes de reducción de tiempos.

Gráfico 77 Índice de mejora por inversion en TQM al año 2028.

Compañía / Índice	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Reducción en el costo de material	0.85%	1.40%	0.10%	8.52%	4.44%	0.14%
Reducción costo de Mano de obra	3.84%	1.07%	0.41%	9.68%	3.99%	0.58%
Reducción en tiempo de ciclo de I+D	29.62%	32.16%	38.09%	39.90%	0.00%	32.16%
Reducción en costos administrativos	0.00%	44.30%	2.44%	49.25%	6.50%	28.68%
Incremento en la demanda	0.64%	4.28%	1.22%	10.39%	0.63%	4.28%

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

5.2.9 Finanzas 2028-2027

En esta sección se analizan los indicadores financieros de *Chester* de los años 2027 y 2028, comparándose con los de *Baldwin* que se ve como el competidor con mejores características.

En general para *Chester*, no se lograron los resultados esperados debido a que se pronosticaron ventas que no se lograron, quedando un inventario alto de unidades, afectando los flujos y otros indicadores como se analiza a continuación.

5.2.9.1 Indicadores Generales

En este bienio, *Chester* tuvo resultados positivos en el 2027 con una utilidad neta de \$862,999 y unas ventas de \$142,191,618 lo cual se considera por parte del equipo directivo como un buen resultado para un año donde no se tuvo crecimiento en los mercados sin embargo en 2028 se tuvo una pérdida neta de -\$1,393,905 con una venta total del \$123,616,299 bajando también la participación de mercado a un 14.07% y afectando considerablemente el valor de acciones con una caída de un -24.31% en el valor quedando en \$33.54 dólares.

Al compararlo con el principal competidor en este periodo que es *Baldwin*, esta empresa supera a *Chester* en ventas por \$72,570,165 que representa el 58.71% más, mientras que su margen fue del doble como se puede ver en el gráfico 78.

En el balance general que se presenta en el gráfico 79, comparando 2027 contra 2028 los activos totales se mantuvieron al mismo monto, bajando el efectivo y subiendo en inventarios, mientras que para el 2028 también subió en equipamiento de planta. Los pasivos también se mantuvieron estables teniendo solo cambios en la deuda a corto plazo donde aumento y disminuyó la deuda a largo plazo en el periodo 2028, en el capital estuvo muy parecido 2027 contra 2028 solo bajo en 3% las utilidades retenidas.

Al compararlo con *Baldwin* resultaron diferencias interesantes ya que esta empresa tiene \$57,591,000 dólares en activos que es un 147% más *Chester* al 2028 mientras que en cuanto a pasivos tiene \$53,671,000 dólares más en el 2028. En cuanto a capital las diferencias entre ambas empresas disminuyeron y es de 5,921,000 millones que representa un 8% más para *Baldwin*.

Gráfico 78. Estado de Resultados.

Estado de Resultados										
	Chester						Baldwin		Comparativo	
	2027	Análisis vertical %	2028	Análisis vertical %	Variacion	%	2028	Análisis vertical %	Variacion	%
Ventas	142,192	100.00%	123,616	100.00%	- 18,576	-13.06%	196,186	100%	72,570	58.71%
Total Costos	96,976	68.20%	85,847	69.45%	- 11,129	-11.48%	126,003	64.23%	40,156	46.78%
Margen de contribución	45,216	31.80%	37,769	30.55%	- 7,447	-16.47%	70,183	35.77%	32,414	85.82%
Costos del periodo										
Depreciación	9,500	6.68%	9,907	8.01%	407	4.28%	14,073	7.17%	4,166	42.05%
Investigación y desarrollo	25,386	17.85%	24,416	19.75%	- 970	-3.82%	30,230	15.41%	5,814	23.81%
Promoción	4,030	2.83%	2,352	1.90%	- 1,678	-41.64%	6,673	3.40%	4,321	183.72%
Ventas										
Administración										
Total	38,916	27.37%	36,675	29.67%	- 2,241	-5.76%	50,976	25.98%	14,301	38.99%
Margen neto	6,300	4.43%	1,094	0.88%	- 5,206	-82.63%	19,207	9.79%	18,113	1655.67%
Otros										
Utilidad antes de impuestos	6,300	4.43%	1,094	0.88%	- 5,206	-82.63%	19,207	9.79%	18,113	1655.67%
Intereses corto plazo										
Intereses largo plazo	4,944	3.48%	3,240	2.62%	- 1,704	-34.47%	10,582	5.39%	12,286	379.20%
Impuestos	474	0.33%	- 751	-0.61%	- 1,225	-258.44%	3,019	1.54%	4,244	-565.11%
Reparto de utilidades	18	0.01%	-	0.00%	- 18	-100.00%	112	0.06%	130	#¡DIV/0!
Utilidad neta	864	0.61%	- 1,395	-1.13%	- 2,259	-261.46%	5,494	2.80%	6,889	-493.84%

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Gráfico 79. Balance General.

Balance General al 31 de diciembre de 2028										
	Chester						Baldwin		Comparativo	
	2027	Análisis vertical %	2028	Análisis vertical %	Variacion 27 vs 28	%	2028	Análisis vertical %	Variacion	%
ACTIVOS										
Dinero	\$ 36,278	27%	\$ 26,975	24%	-\$ 9,303	-26%	\$ 30,338	18%	\$ 3,363	12%
Cuentas por cobrar	\$ 11,687	9%	\$ 10,160	9%	-\$ 1,527	-13%	\$ 16,125	9%	\$ 5,965	59%
Inventario	\$ 14,868	11%	\$ 20,248	18%	\$ 5,380	36%	\$ 13,302	8%	-\$ 6,946	-34%
Total de activos corrientes	\$ 62,833	47%	\$ 57,383	51%	-\$ 5,450	-9%	\$ 59,765	35%	\$ 2,382	4%
Equipamiento de planta	\$ 142,500	108%	\$ 148,600	131%	\$ 6,100	4%	\$ 223,100	130%	\$ 74,500	50%
Depreciación acumulada	-\$ 72,707	-55%	-\$ 78,520	-69%	-\$ 5,813	8%	-\$ 95,811	-56%	-\$ 17,291	22%
Activos fijos totales	\$ 69,793	53%	\$ 70,080	62%	\$ 287	0%	\$ 127,289	74%	\$ 57,209	82%
Los activos totales	\$ 132,626	100%	\$ 127,463	100%	-\$ 5,163	-4%	\$ 187,054	109%	\$ 59,591	147%
PASIVOS Y PATRIMONIO										
Cuentas por pagar	\$ 8,068	6%	\$ 7,298	6%	-\$ 770	-10%	\$ 9,969	6%	\$ 2,671	37%
Deuda actual	\$ 18,000	14%	\$ 35,850	30%	\$ 17,850	99%	\$ 20,850	12%	-\$ 15,000	-42%
Deuda a largo plazo	\$ 33,850	26%	\$ 13,000	11%	-\$ 20,850	-62%	\$ 79,000	46%	\$ 66,000	508%
Responsabilidad total	\$ 59,918	45%	\$ 56,148	47%	-\$ 3,770	-6%	\$ 109,819	64%	\$ 53,671	96%
Acciones comunes	\$ 20,460	15%	\$ 20,460	17%	\$ -	0%	\$ 26,360	15%	\$ 5,900	29%
Ganancias retenidas	\$ 52,249	39%	\$ 50,855	42%	-\$ 1,394	-3%	\$ 50,876	30%	\$ 21	0%
Equidad total	\$ 72,709	55%	\$ 71,315	59%	-\$ 1,394	-2%	\$ 77,236	45%	\$ 5,921	8%
Responsabilidad total & O. E.	\$ 132,627	100%	\$ 127,463	100%	-\$ 5,164	-4%	\$ 187,055	109%	\$ 59,592	47%

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

4.3.8.1. Rentabilidad

Como se puede ver en el gráfico 80, la rentabilidad de *Chester* se cayó en el año 2028 en cuanto al ROS y ROA se tenía positiva en el 2027 pero tuvo una caída en la generación de utilidad por sus ventas de 0.60% en 2027 se tuvo un resultado de -1.10 en 2028 y en el caso del uso de sus activos también se cayó de un 0.70% a un -1.10%. El ciclo también fue malo para los resultados de los accionistas al ser el que más cayó de tener 1.20% en 2027 a -2.00% en 2028 lo que también se verá en la caída de la acción.

Gráfico 80. Indicadores de rentabilidad Chester

Indicadores de Rentabilidad Chester			
Metrico	2027	2028	VAR %
ROS	0.60%	-1.10%	-1.70%
ROA	0.70%	-1.10%	-1.80%
ROE	1.20%	-2.00%	-3.20%

Nota: elaboración propia datos Capstone (2022).

En el gráfico 81 se pueden ver los indicadores de rentabilidad de las empresas competidoras.

Gráfico 81. Indicadores de rentabilidad.

Indicadores de Rentabilidad 2028						
Indicador	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Ventas totales	\$ 171,518,592	\$ 196,186,464	\$ 123,616,299	\$ 136,243,501	\$ 143,700,801	\$ 107,248,377
EBIT	\$ 7,016,971	\$ 19,207,012	\$ 1,095,081	\$ 10,015,817	\$ 29,923,558	-\$ 3,483,275
Utilidades netas	\$ 1,768,053	\$ 5,493,941	-\$ 1,393,905	\$ 3,876,410	\$ 13,923,927	-\$ 6,481,231
ROS	1.00%	2.80%	-1.10%	2.80%	9.70%	-6.00%
ROA	1.60%	2.90%	-1.10%	3.10%	7.90%	-4.70%
ROE	3.20%	7.10%	-2.00%	5.50%	17.20%	-11.80%

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Analizando los indicadores, *Baldwin* se consolida como uno de los competidores más sólidos con muy buenos indicadores, y con ventas de \$196,186,464 que fueron las mayores durante este periodo 2028 lo que les arroja un ROS de 2.80 y en la utilización de sus activos con un ROA de 2.90%, mientras que el ROE alcanzó 7.10%, estos resultados solo son superados por *Erie* quien tuvo un muy buen periodo a pesar de la crisis dando sorpresa con sus indicadores ya que a pesar de que no fue la que más vendió, si fue la de mejor utilidad de operación con \$29,923,558.

Para *Chester* el periodo 2027-2028 ha sido el más complicado, pero a pesar de tener unos resultados negativos no tuvo el peor resultado, este lugar se lo llevo *Ferris* que tuvo pérdidas mucho más grandes y que se reflejó en sus indicadores

5.2.9.1 Apalancamiento y liquidez

En apalancamiento también se ve reflejado en la calificación de las acciones donde *Chester* con un apalancamiento de 0.78 ahora tiene BB, *Baldwin* está en CC con 1.42 y *Ferris* bajó a CC con

1.50 todas las empresas, están moderadamente apalancadas, la que más tiene es *Ferris* con un 1.5 veces mientras que *Digby* y *Chester* con el 0.78 veces.

Por otro lado, el flujo operativo de *Chester* en el 2028 fue negativo porque se tuvo perdida del ejercicio, se tuvo un alto inventario y se retiró un préstamo, pero se pagó otro crédito a largo plazo dando un flujo negativo neto de -\$9,303,000. En el caso de *Baldwin* tuvo un buen flujo al comenzar con utilidad neta de \$5,494,000, buen movimiento de inventarios y saco un crédito de 15 millones para pagar otro de 10 millones de corto plazo, quedando un flujo neto de \$3,736,000, en este año.

5.2.9.2 Mercado de valores 2027-2028

Para *Chester*, las acciones se cayeron de forma considerable este periodo de tenerla en 2026 con un precio de \$49.34 mientras que en cayeron a \$44.31 y en el 2028 a \$33.54 por acción por lo que fue la empresa que más perdió en este periodo quedando con un valor de capitalización de mercado de \$68,858,827.

En cambio *Baldwin* en 2028, tuvo un incremento de \$2.07 por acción quedando en \$43.63 y capitalización de \$97,346,165. La empresa que logró tener un resultado sobresaliente es *Erie* que incremento el valor de la acción en \$16.12 llegando a \$69.80 y valorando la empresa en \$154,937,014.40 siendo la que tiene mejor valuación hasta el momento como se ve en el gráfico 82. La única empresa que repartió dividendos en este periodo fue *Erie*, pagando \$5.99 por acción.

Gráfico 82. Indicadores del mercado de valores al cierre del periodo.

Indicador	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Precio de la acción	\$ 31.35	\$ 43.63	\$ 33.54	\$ 38.86	\$ 69.80	\$ 7.35
Diferencia	\$ 1.14	\$ 2.07	-\$ 10.77	\$ 9.83	\$ 16.12	-\$ 7.57
Número de acciones	1,976,645	2,231,175	2,053,036	2,160,580	2,219,728	2,575,181
Valor de la empresa	\$ 61,967,820.75	\$ 97,346,165.25	\$ 68,858,827.44	\$ 83,960,138.80	\$ 154,937,014.40	\$ 18,927,580.35
dividendo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.99	\$ -
reparto Utilidades	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13,296,171	\$ -

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

5.2.9.3 Conclusión de la sección de finanzas

Este ejercicio 2027-2028 para *Chester* fue muy difícil por la caída en las utilidades que afectaron su valor de acción y su valuación como empresa, combinando un periodo atípico por el nulo o muy bajo crecimiento de los diferentes segmentos, afortunadamente por los buenos resultados que se habían tenido durante los cuatro años anteriores tiene de donde tomar para que en el siguiente periodo pueda retomar su camino a mejorar indicadores con la estrategia correcta.

5.3. Conclusión

Este bienio fue bueno para *Chester* en términos de desempeño del *BSC*, sin embargo, los indicadores financieros de la empresa no están en el nivel óptimo, ya que se tuvieron pérdidas netas, lo cual merece el replanteamiento de las decisiones en algunos segmentos de mercado con la finalidad de reposicionarse, siendo primordial *Low End*.

Con el crecimiento en el mercado que se ha proyectado para 2029-2030, se hace viable la mejora en las ventas, por lo que detonarlas será una cuestión de inversiones tanto en la mejora de los productos como en los factores mercadológicos, cuidando siempre el flujo de efectivo por las pérdidas de este bienio.

Sobre las áreas de recursos humanos y *TQM*, se planea que *Chester* sea conservadora porque se van a priorizar las inversiones antes descritas.

CAPÍTULO 6

CUARTO BIENIO DE OPERACIONES DE *CHESTER*

6.1. Introducción

Los resultados del último bienio de operaciones a cargo de la actual gerencia *Chester* se presentan en este capítulo. Partiendo de un análisis de la competencia enfocado nuevamente en *Baldwin* pues continua como el líder de ventas en la industria y proponiendo recomendaciones específicas para el nuevo equipo de trabajo en los diferentes segmentos de mercado.

Tal como se ha manejado anteriormente, también se analiza el puntaje obtenido en el *BSC* para hacer un balance de las decisiones tomadas durante los ocho años que trabajó la mesa directiva actual.

6.1.1. Breve análisis de la industria

Para visualizar la situación actual de la industria de los sensores se revisan los resultados del *BSC* de todas las empresas que participan; las tácticas identificadas y si se observó algún cambio en las estrategias puntualizadas en los años anteriores. Se pretende con ello que la nueva gerencia tenga una idea clara del panorama general para que su toma de decisiones sea lo más fundamentada y asertiva posible.

6.1.1.1. BSC General de los años 2023 – 2030

El balance de la puntuación obtenida durante los ocho años de operación en el *BSC* de todas las empresas de la industria se presenta en el gráfico 82.

Gráfico 82. Balance Scorecard general 2023 y 2030

Empresa	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Recap	Total
Chester	55	60	55	62	60	60	54	56	117	579
<i>Andrews</i>	60	64	55	61	61	61	71	78	141	652
<i>Baldwin</i>	45	57	61	72	70	75	77	76	174	707
<i>Digby</i>	56	61	59	69	58	66	67	68	130	634
<i>Erie</i>	56	60	59	65	71	73	75	76	188	723
<i>Ferris</i>	64	67	60	60	49	54	59	63	101	577
Puntos posibles	82	89	100	100	100	100	100	100	240	1000

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Como se puede ver, el líder de la industria es *Erie*, al año ocho terminó con 723 puntos; un total de 188 en los indicadores de largo plazo y 535 en los años individuales. La segunda posición es de *Baldwin* con 707, luego *Andrews* con 652 quien tuvo su mayor puntuación anual en el 2028 esta empresa fue de menos a más subiendo 18 puntos del año uno al año ocho. En cuarto lugar se encuentra *Digby*, con 634, luego *Chester* con 579 y al final *Ferris* con 577. Esta última compañía también fue la que obtuvo la puntuación más baja en el *Recap*, con 101.

La tendencia fue la misma en todas las compañías en cuanto a las puntuaciones finales y a los resultados de los indicadores de largo plazo, es decir, el número de puntos logrados en el *Recap* tuvo una relación estrecha con las decisiones tomadas año con año.

Es interesante que luego de los cuatro primeros años de operaciones hubiera tres empresas empatadas en la tercera posición y al final del año ocho una de ellas se catapultó como la de mejor desempeño en la industria, *Erie*. Esto significa que esta compañía tenía un objetivo muy claro y planeado y lo desarrolló correctamente, a pesar de las diferentes situaciones que se presentaron en el mercado aprovechó las oportunidades y logró la mejor posición en la industria.

6.1.1.2. Estrategias de la competencia de los años 2029- 2030

Los cambios en las estrategias previamente identificadas a partir del análisis de las tácticas de la competencia se hace esta sección con el propósito de que la siguiente mesa directiva de *Chester* tome decisiones pertinentes, que aproveche las oportunidades que se vislumbren y que se ocupe de las amenazas descritas.

- *Andrews*: el margen de contribución de esta empresa incrementó sustancialmente, del 31.8% en 2029 a 40% en 2030. Mejoraron toda su estructura de costos no sólo con automatización sino con fuertes inversiones en *TQM* y recursos humanos: once millones en primer sector y cinco más 80 horas de entrenamiento en el segundo factor. En el año

ocho *Andrews* fue líder de los segmentos de *High End*, *Performance* y *Size*, mientras que su presencia en los segmentos de baja gama sigue con más del 10% del mercado. Sus presupuestos de accesibilidad y conocimiento son ligeramente más altos en la alta gama. Estas acciones nuevamente refuerzan la idea de que esta compañía es un de amplio diferenciador con enfoque en los segmentos de alta gama. *Andrews* representar una amenaza para *Chester* porque su crecimiento ha sido alto en el último bienio, todas sus líneas de producción están a tope (199%), lo cual significa que tienen mucho potencial en el mercado y a la vez que en los siguientes años de operación deberá incrementar su capacidad productiva de lo contrario se quedará sin inventario. Esto es una oportunidad para *Chester*, se puede beneficiar al robarle el mercado no atendido a *Andrews*.

- *Baldwin*: nuevamente la toma de decisiones de este bienio de esta empresa refleja que es un amplio líder de costos. Tienen los márgenes de contribución por producto más altos junto con *Erie* (en los segmentos de baja gama) alcanzando hasta un 59% en el *Low End*. Es importante seguir de cerca a *Baldwin* porque perdieron el liderazgo en ventas en algunos mercados pero eso pudo haber sido porque se quedaron sin inventario y no porque sus sensores dejaran de ser atractivos para los clientes, de hecho todos sus artículos tienen la más alta calificación del consumidor.

Sus niveles de automatización siguen siendo los más altos de la industria, llegaron al máximo en *Low End*. Otro punto destacado es que incrementaron sus líneas de producción en *Performance* y *Size*, lo que significa que seguirán con esta estrategia. El potencial de *Baldwin* es también alto y aunque ha bajado de posición en la participación de mercado y ya no es el líder de desempeño en sus operaciones en el *BSC*, las tácticas implementadas parecen dirigidas a recuperarlo.

Tienen una sólida estructura de costos y siguieron con fuertes inversiones en *TQM* y en recursos humanos que les darán aún más margen. La recomendación para la nueva mesa directiva *Chester* es mantener vigilada a esta empresa y tomar las oportunidades que se presenten para ganarle mercado; las faltas de inventario y ahora que se va mejorando la participación, *Chester* puede también hacer inversiones para competirle en margen y estructura de costos.

- *Digby*: se percibe nuevamente como amplio diferenciador, es líder en los segmentos de baja gama y también en *Size*. Hubo una leve reducción en su porcentaje de participación de mercado, pasó de 16.93 a 16.48%, esto fue aprovechado por *Chester* que subió de 12.29 a 14.4%. También cabe destacar que *Digby* vendió por debajo de su porcentaje potencial. Esto refuerza las oportunidades para *Chester* en los futuros años de operación. Sus niveles de automatización son muy similares a los de *Chester* por lo que es otra oportunidad para la nueva gerencia, de mejorar los costos de mano de obra por ese lado.
- *Erie*: esta empresa siguió como líder del mercado en cuanto a ventas y también en margen de contribución y ganancias. Su estrategia sigue siendo la de líder de costos de nicho. Continúa con cuatro productos, dos en *Low End* y dos en el de *Traditional*. Su capacidad de planta en todas sus líneas es arriba de las 1300 unidades por turno y su margen de contribución por producto es también muy alto comparado con el resto de la industria. Maneja precios y *MTBF* bajos, esto como parte de su estrategia para tener costos bajos.

Sus presupuestos de accesibilidad son los más bajos de los segmentos donde participa mientras que los de promoción son los más altos, lo que hace un balance entre ambos y en conjunto están por abajo del promedio de la industria. Dado que para *Chester*

estos dos segmentos le siguen representando volumen de ventas y también son pilares del margen de cada año, es importante que, sobre todo en *Low End*, no se deje que el producto se aleje de la tendencia (de características, precio, edad, etc.) del resto del mercado, y ello se puede observar de cerca analizando a *Erie* por ser sus productos estrella, por lo que representa prioritario para *Chester* hacer esta revisión constantemente.

- *Ferris*: en este bienio esta compañía decidió salir de *Low End* por lo que su estrategia continua como diferenciador de nicho aunque ahora se clarifica con enfoque en segmentos de alta gama, teniendo dos productos en *High End*, *Performance* y *Size*. Sus niveles de automatización son promedio comparado con la industria, los precios que manejan son más altos que los de los competidores pero por los costos del tipo de segmentos en los que se enfocan los márgenes de contribución terminan siendo bajos, en total el segundo más bajo de la industria. Para *Chester* esta empresa no representa mucha amenaza, pues a pesar de estar enfocado en la alta gama, sus productos no tienen niveles de venta altos.

A la siguiente gerencia se le recomienda considerar las estrategias planteadas en esta sección, es importante identificar cuáles empresas están tomando mejores decisiones para así afrontarlas como posibles amenazas.

6.2. Resultados de *Chester* de los años 2029 – 2030

La puntuación obtenida al final del cuarto y último bienio a cargo de la actual gerencia de *Chester* en el *BSC* se presenta en esta sección. así como los objetivos de largo plazo al 2030 a través del *Recap*. *Chester* cerró con 14.4% de participación de mercado y con una capitalización de \$75 millones de dólares.

6.2.1. BSC de Chester – 2029-2030

En el gráfico 83 se resumen los puntos obtenidos luego de las decisiones tomadas en los años 2029 y 2030.

Gráfico 83. Objetivos anuales de los años 2029 y 2030 de Chester.

Financieros					
	Puntos posibles	Puntos anuales Chester Año 2029	Semáforo de cumplimiento	Puntos anuales Chester Año 2030	Semáforo de cumplimiento
Precio de la acción	8	5	2.4	5	2.4
Ganancias	9	6	0	6	0.5
Apalancamiento	8	5	7.1	5	6.6
Total	25	16	9.5	16	9.5
Proceso de negocio interno					
Margen de contribución	5	3	1.7	3	1.7
Utilización de la planta	5	3	5	3	5
Días de capital de trabajo	5	1	3.8	1	0
Costos de falta de inventario	5	5	4.2	5	4.7
Costos de exceso de inventario	5	3	2.5	3	3.8
Total	25	15	17.2	15	15.2
Clientes					
Criterio de compra del cliente	5	3	5	3	5
Conocimiento del cliente	5	3	5	3	5
Accesibilidad del cliente	5	3	2.6	3	2.5
Número de productos	5	2	2.9	2	2.9
Gasto en investigación y desarrollo	5	5	1.3	5	4.7
Total	25	16	16.8	16	17.5
Aprendizaje y crecimiento					
Tasa de rotación de personal	6	2	3	2	3.6
Productividad de personal	7	2	3.2	2	3.9
Reducción de material por gestión de la calidad total y sustentabilidad	3	-	0	-	0
Reducción de investigación y desarrollo por gestión de la calidad total y sustentabilidad	3	-	2.9	-	2.9
Reducción de costos administrativos por gestión de la calidad total y sustentabilidad	3	-	0.1	-	0.1
Incremento de demanda por gestión de la calidad total y sustentabilidad	3	-	0.4	-	0.4
Total		4	10.2	4	10.9
Gran Total		51	54	51	56

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Los objetivos del rubro financiero nuevamente no se cumplieron en estos dos años; de los 16 puntos que se estaban proyectado tanto para 2029 como para 2030, *Chester* logró 9.5 en cada año. Los dos rubros en los que se mermaron los puntos fueron en el precio de la acción que bajó \$9.99 en el primer año del bienio y en el 2030 subió \$10.87. Las ganancias son el otro rubro que se vio afectado, en este se logró apenas 0.5 puntos. Esto fue producto de una mala decisión en *Low End*, donde no se mejoraron las características del producto y no se vendió.

En la perspectiva de procesos internos sí se alcanzaron los puntos proyectados en el total, sin embargo analizando los individuales los que no se logró el margen de contribución, debido al mismo tema de la falta de ventas en *Low End* y una acumulación de inventario. Por las pérdidas acumuladas los puntos en los días de capital de trabajo tampoco se lograron. Por otro lado los costos de falta de inventario no bajaron mucho pero no se lograron los planeados; esto fue por los sensores de *Traditional* en el 2029 y de *Performance* y *Size* en 2030.

En cuanto a los puntos en el rubro de clientes se lograron a nivel total y se fueron recuperando el año 2030, sin embargo en los que *Chester* se quedó corto fue en accesibilidad del cliente que se vino abajo precisamente porque a pesar de hacer una inversión promedio en el segmento *Low End*, por la mala calidad del producto no se vendió y llegó a 23%, el más bajo de toda la industria. También el gasto en investigación y desarrollo *Chester* sólo obtuvo 1.3 de cinco puntos proyectados, por no hacer inversión en *Low End* en el 2029, y para el año 2030 se recuperó hasta llegar a 4.7 puntos porque nuevamente se invirtió en todos los productos.

Sobre los objetivos de aprendizaje y conocimiento, todos rebasaron por las inversiones constantes que se hicieron en recursos humanos.

Los dos años del bienio se alcanzó el total de los puntos, aunque las áreas de mejora individuales son las que se describen arriba. Después de estos ocho años se devela la importancia

de siempre mejorar los productos en función de las necesidades del cliente y también basados en las acciones de la competencia. Si el sensor está alejado del resto de su segmento es muy probable que no se venda y afecte el resto de la estructura de la empresa.

6.2.2. Indicadores de largo plazo (Recap)

En el gráfico 84 se reflejan los resultados de los indicadores de largo plazo obtenidos por *Chester*, luego de estos ocho años de operación en la industria de los sensores.

Gráfico 84. Objetivos a largo plazo (Recap) de Chester al 2030

Financieros			
	Puntos posibles	Puntos Chester 2030	Semáforo de cumplimiento
Capitalización de Mercado	20	14	5.4
Ventas	20	15	14.4
Préstamo de emergencia	20	20	20
Total	60	49	39.8
Proceso de negocio interno			
Beneficio operativo	20	7	11.5
Total	60	7	11.5
Clientes			
Promedio ponderado del puntaje de encuesta al cliente	20	10	20
Participación de Mercado	40	35	20.6
Total	60	45	40.6
Aprendizaje y crecimiento			
Ventas / empleados	20	9	11.2
Activos / empleados	20	12	11.8
Beneficios / empleados	20	10	2.6
Total	60	31	25.6
Gran Total	240	125	117

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Como se puede ver el indicador de capitalización de mercado se vino abajo por las malas decisiones en el segmento *Low End*, por dejar el producto madurar más que lo que lo hizo la competencia y a la par se perdieron ventas y de ahí que tampoco se alcanzaron los puntos de ese rubro.

Chester también perdió participación de mercado con las decisiones antes mencionadas; de los 35 puntos proyectados, se obtuvieron 20.6. Y por último en el área de aprendizaje y conocimiento los que no se alcanzaron fueron activos / empleados (sólo por 0.2 puntos) y

beneficios por número de empleados. Aquí la recomendación para la siguiente gerencia es que conforme se vayan generando más ventas y se recuperen las ganancias de la compañía, se sigan haciendo inversiones en recursos humanos y en *TQM* que refuercen estos aspectos.

Los puntos obtenidos de *Chester* están ocho debajo de lo proyectado, el área de oportunidad mayor son los objetivos financieros que decayeron luego de la falta de ventas, se espera que siguiendo la recomendación de mejorar los productos en cuanto a características de desempeño y tamaño se vayan incrementando las ventas y estos indicadores mejoren a la par.

En las siguientes subsecciones se hace una revisión detallada, por área funcional, de las decisiones de la empresa en los años 2029 y 2030, así como un análisis comparativo con *Baldwin*.

6.2.3. *Traditional en los años 2029-2030*

Al año 2030 *Cake* alcanzó 18.5% de las ventas del segmento, 0.9% arriba del potencial vendiendo 2,065 unidades. El segmento creció 9.4% del 2029 al 2030 proyectado 9.2% para el 2031. A continuación se detalla el análisis de cada área funcional.

6.2.3.1. *Investigación y Desarrollo*

Como se percibe en el gráfico 85 del 2029 al 2030 *Chester* decidió subir las características del producto más allá del ideal (9.4, 10.6) las cuales también fueron arriba de las coordenadas manejadas por *Baldwin*, esto le representó 1% más de ventas a *Cake* que a *Baker* aunque este último tuvo un mejor margen de contribución.

Esas características fueron gran parte de lo que hizo la diferencia de ventas pues se manejó el mismo *MTBF*.

Gráfico 85. Comparativo de productos del segmento Traditional con respecto a la competencia.

	Productos existentes			
	Chester	Baldwin	Chester	Baldwin
	Cake	Baker	Cake	Baker
Características	2029		2030	
Tamaño	9.9	9.4	8.7	9.1
Desempeño	10.1	10.9	11.3	10.1
MTBF	19000	19000	19000	19000

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Por la pérdida participación de mercado de la empresa en general, *Cake* fue una prioridad para *Chester* porque era el único de volumen que le quedaba con potencial para hacerle frente a la falta de ventas y ganancias por lo que se debía mejorar el producto más allá del ideal para recuperar ventas. La recomendación para la siguiente mesa directiva es justamente seguir mejorándolo de esta manera para competirle tanto a *Baker* como al resto de los productos.

6.2.3.2. Mercadotecnia

Tal como se observa en el gráfico 86, la inversión en promoción que ambas empresas hicieron las llevó a tener el 100% de conocimiento del producto por parte del cliente, *Chester* lo logró a pesar de que los montos asignados fueron menores que los de *Baldwin*.

Respecto a la de ventas, esta incrementó para elevar el porcentaje de accesibilidad, indicador que subió más en *Baker* porque el monto asignado fue mayor.

Gráfico 86. Comparativo del rubro de mercadotecnia con respecto a la competencia.

	Situación en el rubro de mercadotecnia			
	Chester	Baldwin	Chester	Baldwin
	Cake	Baker	Cake	Baker
	2029		2030	
Inversión en promoción	\$1500	\$1500	\$1400	\$1500
Inversión en ventas	\$2200	\$2500	\$2300	\$2800
Accesibilidad	64%	79%	69%	83%
Conocimiento del cliente	100%	100%	100%	100%
Precios	\$25.70	\$26.00	\$25.40	\$25.50
Encuesta a los clientes	44	41	36	54

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Esta decisión de bajar el monto para promoción y subir el de ventas se tomó porque ya se tenía estabilizado el porcentaje de conocimiento del producto y se buscaba incrementar el de accesibilidad; aunque fue conservador el incremento para no afectar el margen de contribución

Por otro lado, *Chester* procuró mantener precios ligeramente más bajos que *Baldwin*, esto para incentivar las ventas lo cual se logró en el 2030, en conjunto con la mejora de las características del producto y los presupuestos de mercadotecnia.

La recomendación para la gerencia siguiente es continuar con esta tendencia en los precios y sobre los presupuestos de promoción y ventas, vigilar los porcentajes de accesibilidad y conocimiento del producto a fin de asignar montos en función a ello, es decir, si se percibe una caída en los porcentajes, incrementar el capital y viceversa.

6.2.3.3. Operaciones

El desempeño de *Cake* en este rubro no fue el esperado, como se muestra en el gráfico 87, los costos subieron del 2029 al 2030, en consecuencia el margen de contribución disminuyó de 33 a 31%. Por el contrario de *Baker* aumento 3% su margen.

Uno de los aspectos que se percibe como que fue el que ocasionó esto fue su inversión en automatización que subió de 8.5 a 9.0 y, por el contrario, la línea productiva de *Cake* se mantuvo en 7.0. La decisión de mantenerlo fue porque la situación financiera de la empresa no era sana y no era buen momento para invertir en esto.

Gráfico 87. Comparativo del rubro de producción con respecto a la competencia.

Situación en el rubro de operaciones				
	Chester	Baldwin	Chester	Baldwin
	Cake	Baker	Cake	Baker
	2029		2030	
Utilización de planta	133%	163%	198%	192%
Costos de mano de obra	\$7.61	5.57	\$7.17	4.09
Costos de materiales	\$10.31	10.31	\$10.43	9.51
Automatización	7	8.5	7	9
Margen de contribución	33%	40%	31%	43%

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

El objetivo en esta área de *Chester* será incrementar el margen de contribución y bajar sus costos haciendo inversión en la automatización de la línea. Se recomienda mejorar el producto más allá del ideal pero no hasta el ideal del año posterior porque esto pudo ser una causa de bajar la calificación en la encuesta del cliente. También, para tener una mejor estructura de costos en cuanto a materiales se recomienda invertir en *TQM*.

6.2.4. *Low End en los años 2029-2030*

El 2029 fue un año particularmente desfavorable para la empresa en este segmento, con una disminución de ventas de cerca del 81% y una pérdida de participación del mercado del 12%, con respecto al período 2028. En el año 2030, *Cedar* tuvo una ligera recuperación de mercado, del 4%, pero lejos de llegar a las condiciones en las que se encontraba en el bienio anterior. Mientras tanto, *Baldwin* continúa como líder con *Bead*, llegando a acaparar el 24% para el cierre de este periodo.

En las secciones posteriores se analizan los resultados del bienio para el producto *Cedar* y se llegará a las causas del desempeño de la empresa en el segmento.

6.2.4.1.*Investigación y Desarrollo*

El producto de la empresa en el segmento, *Cedar*, no presentó cambios significativos en el año 2029 con respecto al 2028, teniendo una mejora en *MTBF* de 500 horas y manteniendo las mismas características de tamaño y desempeño, como se observa en el gráfico 88.

Gráfico 88. Comparativo de productos del segmento *Low End* con respecto a la competencia.

Productos existentes				
	<i>Chester</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Baldwin</i>
	<i>Cedar</i>	<i>Bead</i>	<i>Cedar</i>	<i>Bead</i>
<i>Características</i>	2029		2030	
Tamaño	17.0	15.2	16.0	14.4
Desempeño	3.1	4.8	4.0	5.6
<i>MTBF</i>	15500	15000	16000	16000

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Lo anterior tuvo un costo muy alto para la empresa, puesto que no cumplió con las expectativas del mercado, teniendo como consecuencia un gran decremento en sus ventas en el 2029, de cerca del 81% con respecto al período anterior, así como la pérdida de un gran porcentaje de participación, del 12% en el 2028, a un 2% en el 2029.

Teniendo como precedente el bajo desempeño del producto en el año 2029, el equipo directivo decidió mejorar, de manera significativa, las características del producto que anteriormente no habían sufrido cambios, tamaño y desempeño, así como nuevamente una mejora de mil horas en *MTBF*. Lo anterior se realizó con motivo de volverlo de nuevo atractivo para los clientes y así recuperar las ventas perdidas, logrando una recuperación de mercado del 4%, pasando de un 2% en el 2029, a un 6% al cierre del año 2030.

Por otro lado, *Baldwin* continuó mejorando considerablemente *Bead* año tras año, lo que le ayudó a contar con mejores características que los productos de la competencia, por lo que se mantuvo como líder del mercado, con una participación del 24% al cierre de este periodo.

Considerando la caída en el desempeño de *Cedar* en el año 2029 y lo que esto representó para la empresa al considerarlo un segmento prioritario, se le recomienda a la mesa directiva sucesora contar con un enfoque en este producto, manteniéndolo competitivo a través de mejoras en sus características de tamaño y desempeño año con año. Sin duda alguna, el año 2029 servirá de lección para futuras estrategias.

6.2.4.2. *Mercadotecnia*

A pesar de que la gerencia aprobó un incremento de \$100 mil dólares en el presupuesto para ventas en el 2029, el porcentaje de accesibilidad se redujo a un 35%, eso es una reducción del 16% con respecto al bienio anterior, causado principalmente por la poca aceptación del mercado

hacia el producto, reflejado en la encuesta del cliente, donde obtuvo la calificación más baja de los cuatro bienios de la actual gerencia, como se observa en el gráfico 89.

Gráfico 89. Comparativo del rubro de mercadotecnia con respecto a la competencia.

Situación en el rubro de mercadotecnia				
	Chester	Baldwin	Chester	Baldwin
	Cedar	Bead	Cedar	Bead
	2029		2030	
Inversión en promoción	\$1,500	\$1,500	\$1,000	\$1,500
Inversión en ventas	\$2,300	\$2,500	\$2,000	\$2,800
Accesibilidad	35%	75%	23%	80%
Conocimiento del cliente	100%	100%	88%	100%
Precios	\$16.45	\$16.50	\$15.90	\$16.00
Encuesta a los clientes	0	33	5	34

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Asimismo, la empresa, al realizar una fuerte inversión en mejoras sustanciales al producto, y para evitar una afectación más grave que la presentada en el 2029, decidió recortar gastos en mercadotecnia, reduciendo así la inversión en promoción en \$500 mil dólares y en un millón para ventas, así como un decremento en el precio de 0.55 centavos, con la intención de volverlo atractivo en ese aspecto. Lo anterior se efectuó con la finalidad de aminorar el impacto financiero por la drástica reducción en ventas, así como para contar con un mayor capital para invertir en investigación y desarrollo.

Las medidas tomadas por la dirección en este rubro tuvieron resultados positivos en el 2030, al aumentarse las ventas en un 263% con respecto al año anterior, así como un incremento en la encuesta del cliente de 5 puntos.

Baldwin por su parte, mantuvo su inversión en promoción, mientras que aumentó su presupuesto de ventas en \$300 mil dólares, resultando en un incremento de 5% en la accesibilidad de su producto, para terminar en un 80%, el nivel más alto en el segmento. La recomendación para la nueva mesa directiva es mantener relativamente bajos los niveles de promoción y ventas mientras que el producto mejorado es lanzado, con el fin de vender el alto

inventario con el que se cuenta. Una vez vendido dicho inventario, la nueva dirección deberá ajustar los presupuestos de mercadotecnia conforme a los utilizados en la industria.

6.2.4.3.Operaciones

Para incrementar el margen de contribución de *Cedar*, la empresa optó por incrementar en media unidad el nivel de automatización de su línea de producción en el año 2029, lo cual no resultó conforme a lo esperado, puesto que dicho margen disminuyó considerablemente a un 2%, como se observa en gráfico 90. Dicho resultado se debió a los altos costos de inventario, como consecuencia de la caída drástica en las ventas. Como respuesta a la situación, la empresa decidió disminuir la capacidad de producción en 200 unidades, terminando en una capacidad instalada de 1,400 unidades por turno. Asimismo, se decidió prescindir de inversiones en automatización, manteniendo el mismo nivel durante todo el bienio, de 8.5.

Gráfico 90. Comparativo del rubro de producción con respecto a la competencia.

Situación en el rubro de operaciones				
	Chester	Baldwin	Chester	Baldwin
	Cedar	Bead	Cedar	Bead
	2029		2030	
Utilización de planta	80%	198%	11%	159%
Costos de mano de obra	\$4.26	\$2.49	\$3.62	\$1.57
Costos de materiales	\$4.75	\$5.39	\$4.98	\$5.58
Automatización	8.5	10.0	8.5	10.0
Margen de contribución	-2%	54%	28%	59%

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Las acciones anteriores, en conjunto con las mejoras efectuadas al producto, tuvieron un desenlace positivo en el desempeño de este, puesto que sus ventas aumentaron así como disminuyeron los costos por manejo de inventario, reflejándose en un incremento en el margen de contribución del 28%.

Baldwin sigue siendo el competidor más fuerte del segmento, el cual ha destinado fuertes inversiones en la automatización de su línea de producción, logrando márgenes de contribución muy por encima que las que maneja la empresa. La actual dirección recomienda continuar

invirtiendo en la mejora de sus procesos productivos, así como en la capacitación de su personal, con la intención de aumentar sus márgenes, ya que este segmento le representa un gran porcentaje de las ventas totales.

6.2.5. High End en los años 2029-2030

El segmento *High End* es crítico para *Chester*, continuando con la oferta de *Cid* y *Cox* que, en conjunto, contaron con un 26% de las ventas del segmento al cierre del bienio. Asimismo, es el segmento con el mayor margen de contribución, por lo que es importante mantener competitivos a ambos productos. A continuación se verá con mayor detalle el desempeño de estos sensores.

6.2.5.1. Investigación y Desarrollo

Como se puede percibir en el gráfico 91, tanto *Chester* como *Baldwin* continuaron participando con dos productos cada uno. *Chester*, al cierre del bienio, contaba con características superiores en *Cox*, mientras que *Cid* y *Bid* tenían las mismas.

Gráfico 91. Comparativo de productos del segmento High End con respecto a la competencia.

	Productos existentes							
	Chester		Baldwin		Chester		Baldwin	
	<i>Cid</i>	<i>Cox</i>	<i>Bid</i>	<i>Boy</i>	<i>Cid</i>	<i>Cox</i>	<i>Bid</i>	<i>Boy</i>
Características	2029				2030			
Tamaño	5.0	4.6	4.1	4.0	3.9	3.7	3.9	3.9
Desempeño	15.2	15.4	15.9	16.0	16.1	16.3	16.1	16.1
MTBF	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

La empresa, en general, ha venido ganando mercado este segmento, contando con una participación del 26%, distribuido en proporciones iguales para *Cid* y *Cox*. Mientras que *Baldwin* ha venido perdiendo presencia, ocupando una cifra inferior del 20%.

Este segmento ha tenido desempeño excelente pero con oportunidad a mejoras, por lo que se le recomienda a la mesa directiva entrante seguir enfocándose en la mejora de ambos

productos, así como en el desarrollo de nuevas ofertas, las cuales vayan reemplazando a aquellos ya posicionados y en proceso de maduración que pasaran a *Traditional*.

6.2.5.2. Mercadotecnia

Por ser un segmento prioritario que le representa buenos márgenes de contribución, *Chester* decidió continuar con fuertes inversiones en promoción y ventas, como se observa en el gráfico 92. El nivel de accesibilidad para ambos productos llegó a un 97% y a un 100% de conocimiento del cliente, por lo que se puede inferir que la inversión tuvo resultados muy positivos para la empresa.

Gráfico 92. Comparativo del rubro de mercadotecnia con respecto a la competencia.

Situación en el rubro de mercadotecnia								
	Chester		Baldwin		Chester		Baldwin	
	Cid	Cox	Bid	Boy	Cid	Cox	Bid	Boy
	2029				2030			
Inversión en promoción	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500
Inversión en ventas	\$1,800	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$1,800	\$2,000	\$2,000	\$2,000
Accesibilidad	94%	94%	99%	99%	97%	97%	100%	100%
Conocimiento del cliente	99%	98%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Precios	\$36.20	\$36.50	\$36.00	\$36.00	\$35.80	\$36.00	\$35.50	\$35.50
Encuesta a los clientes	66	64	44	36	67	66	72	72

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

En general, las inversiones en mercadotecnia fueron muy similares a las efectuadas por *Baldwin*, resultando en niveles similares de accesibilidad y de conocimiento del cliente. Por otra parte, la encuesta de los clientes otorgó puntajes muy parejos para los productos de ambas empresas, en donde *Bid* y *Boy* superaron ligeramente a *Cid* y *Cox* al cierre del bienio.

El segmento *High End* deberá de continuar siendo prioritario para la nueva mesa directiva, por lo que se le recomienda mantener o, inclusive, incrementar los presupuestos destinados a mercadotecnia, dado que representa buenos márgenes de contribución y productos actuales son bien aceptados por los clientes al obtener de las calificaciones más altas en las encuestas.

6.2.5.3. Operaciones

Chester mantuvo el mismo nivel de automatización para sus dos productos durante todo el bienio, por lo que sus costos de producción de igual forma se mantuvieron similares, así como sus márgenes de contribución. Esto ha sido como respuesta a las inversiones efectuadas en investigación y desarrollo para mejorar ambos sensores, como también una situación financiera adversa en el segmento *Low End*.

Baldwin, como se observa en el gráfico 93, ha ido mejorando sus procesos de producción al invertir constantemente en la automatización de las líneas tanto de *Bid* como de *Boy*, por lo que ha reducido significativamente sus costos de mano de obra, incrementando así el margen de contribución.

Por lo anterior, *Baldwin* ha tenido un mejor desempeño frente a *Chester* en este rubro, con costos de mano de obra de aproximadamente un dólar menos por pieza.

Gráfico 93. Comparativo del rubro de mercadotecnia con respecto a la competencia.

Situación en el rubro de operaciones								
	<i>Chester</i>		<i>Baldwin</i>		<i>Chester</i>		<i>Baldwin</i>	
	<i>Cid</i>	<i>Cox</i>	<i>Bid</i>	<i>Boy</i>	<i>Cid</i>	<i>Cox</i>	<i>Bid</i>	<i>Boy</i>
	2029				2030			
Utilización de planta	110%	114%	158%	124%	131%	154%	86%	118%
Costos de mano de obra	\$8.17	\$7.54	\$8.69	\$7.35	\$8.08	\$8.46	\$5.97	\$5.71
Costos de materiales	\$15.45	\$15.65	\$15.49	\$15.55	\$15.22	\$15.34	\$14.21	\$14.21
Automatización	6.0	6.0	6.5	7.0	6.0	6.0	7.0	7.5
Margen de contribución	35%	36%	29%	33%	35%	33%	38%	41%

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Chester deberá continuar con el objetivo de incrementar sus márgenes de contribución al disminuir sus costos de mano de obra mediante inversiones en automatización, los cuales estuvieron debajo de los manejados por *Baldwin*. La mesa directiva entrante deberá tomar en cuenta la situación actual de la empresa frente a su competencia.

6.2.6. Performance en los años 2029-2030

A pesar de que la estrategia de la empresa no está enfocada en este segmento por los altos costos de mano de obra y de materiales, se ha obtenido un resultado decente en el bienio corriente, con respecto a la participación de mercado, la cual se incrementó en un 2%. Asimismo, las ventas aumentaron en un 52.5% con respecto al bienio anterior. *Baldwin*, por su parte obtuvo mejores resultados, posicionándose en tercer lugar con su producto *Bold*. En las siguientes secciones se presentan los resultados.

6.2.6.1. Investigación y Desarrollo

En el año 2030, *Chester* realizó una fuerte inversión en la mejora de las características de *Coat* para posicionarlo como una de las mejores opciones en el mercado, obteniendo los resultados esperados por la gerencia, con esto supero a la propuesta de *Baldwin*, *Bold*, en cuanto a ventas, no obstante, el sensor de la competencia tuvo un mejor posicionamiento que el de *Chester*.

Gráfico 94. Comparativo de productos del segmento Performance con respecto a la competencia.

	Productos existentes			
	<i>Chester</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Baldwin</i>
	<i>Coat</i>	<i>Bold</i>	<i>Coat</i>	<i>Bold</i>
Características	2029		2030	
Tamaño	11.1	10.4	10.4	10.4
Desempeño	16.5	17.1	17.6	17.4
MTBF	27000	27000	27000	27000

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Debido a las pocas ventas a raíz de las características con las que contaba *Coat* en el bienio anterior, la empresa decidió apostar por mejorarlo en el 2029, de acuerdo con las expectativas del mercado, lo cual fue una decisión acertada, por lo que se le recomienda a la nueva dirección continuar con mejoras periódicas con motivo de no perder participación de mercado y seguir contando con una oferta atractiva para los clientes del segmento.

6.2.6.2. Mercadotecnia

Como se puede apreciar en el gráfico 95, *Chester* incrementó el presupuesto de ventas en el segundo año del bienio, con la finalidad de mejorar su accesibilidad, lo cual tuvo un resultado positivo, al pasar del 45% al 52%. Por otra parte, la inversión en promoción se mantuvo ya que se contaba con un buen nivel en cuanto al conocimiento de cliente.

Sin embargo, *Baldwin* continuó invirtiendo fuertemente en este rubro, logrando posicionar a *Coat* dentro de los líderes del segmento superando la accesibilidad alcanzada por el sensor de *Chester*.

Gráfico 95. Comparativo del rubro de mercadotecnia con respecto a la competencia.

Situación en el rubro de mercadotecnia				
	<i>Chester</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Baldwin</i>
	<i>Coat</i>	<i>Bold</i>	<i>Coat</i>	<i>Bold</i>
	2029		2030	
Inversión en promoción	\$1,400	\$1,500	\$1,400	\$1,500
Inversión en ventas	\$1,600	\$2,500	\$2,000	\$2,800
Accesibilidad	45%	77%	52%	82%
Conocimiento del cliente	85%	100%	91%	100%
Precios	\$31.40	\$31.00	\$30.90	\$30.50
Encuesta a los clientes	35	59	38	45

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Dado que *Performance* no es un mercado prioritario para la empresa, se le recomienda a la nueva gerencia comenzar una estrategia suficientemente robusta para retirarse del segmento evitando al mínimo las consecuentes pérdidas. Se tendrán que destinar recursos a mercados en donde la empresa tenga una fuerte presencia y en donde también se obtengan altos márgenes, por ejemplo, en *High End* y *Traditional*.

6.2.6.3. Operaciones

Así como en el bienio anterior, *Chester* no realizó inversiones en la mejora de sus procesos de producción, manteniendo un nivel de automatización de 4.5, como se puede observar en el gráfico 96. *Baldwin*, por otro lado, automatizó fuertemente la línea de *Bold*, alcanzando 8.0 al

cierre del bienio, lo cual puede verse reflejado en la gran diferencia en los costos de mano de obra, sobre todo en el último periodo. Como consecuencia, los márgenes de contribución de *Baldwin* en este segmento fueron considerablemente más altos que los de *Coat*.

Gráfico 96. Comparativo del rubro de producción con respecto a la competencia.

Situación en el rubro de operaciones				
	Chester	Baldwin	Chester	Baldwin
	Coat	Bold	Coat	Bold
	2029		2030	
Utilización de planta	114%	123%	109%	140%
Costos de mano de obra	\$9.80	\$7.32	\$9.81	\$5.29
Costos de materiales	\$14.93	\$14.85	\$14.74	\$13.69
Automatización	4.5	7.5	4.5	8.0
Margen de contribución	20%	25%	21%	35%

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Así como se había mencionado en la sección anterior, la nueva dirección tendrá que diseñar una estrategia para sacar del mercado a *Coat*, por lo que se esperaría que se venda su línea de producción, así como el inventario en existencia, y destinar las futuras inversiones en los *High End*, *Traditional* y *Low End*.

6.2.6 Size en los años 2029-2030

Para *Chester* el segmento *Size* mejoró en este periodo ya que *Cure* terminó con el 10% de mercado con una venta de 473 unidades en 203 contra 255 unidades del 2029 se recuperó participación y se dividió más entre los competidores. Por su parte, los dos sensores de la competencia, *Buddy* se mantuvo durante los dos años con el 15% de participación y *Bruno* que alcanzó el 12%, representaron para *Baldwin* de forma acumulada tener el 27% del mercado.

6.2.6.1 Investigación y desarrollo

Chester mejoró en características de su producto, buscando alcanzar a los líderes del segmento y competir para lograr mejores ventas, lo cual se logró al ponerlo casi en la posición ideal, en cuanto al *MTBF* se incrementó a 21000. Ver gráfico 97

Gráfico 97. Comparativo de productos del segmento Size con respecto a la competencia.

Productos existentes						
	Chester	Baldwin		Chester	Baldwin	
	Cure	Buddy	Bruno	Cure	Buddy	Bruno
Características	2029			2030		
Tamaño	3.5	3.1	2.6	2.7	2.3	2.6
Desempeño	8	9.8	9.6	9.6	9.9	9.6
MTBF	21000	21000	21000	21000	21000	21000

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022)

La recomendación para la siguiente administración es que siga mejorando el producto para tener una participación de arriba del 10% en los siguientes años, dejándolo cerca del ideal y con una edad optima de entre 1.2 y 1.6 años.

6.2.6.2 Mercadotecnia

En el rubro de mercadotecnia, *Chester* mantuvo sus presupuestos en promoción y teniendo una accesibilidad de 45% y conocimiento 52%, por su parte de *Baldwin* para *Buddy* alcanzó 70% 100% respectivamente mientras que *Bruno* su segundo articulo alcanzó 87% y 77% y respectivamente como se puede ver el gráfico 98.

Al ser el precio el cuarto indicador del criterio se maneja el simulador con el tope de precio, en el caso de *Cure* \$30.90, lo cual funcionó para recuperar participación pasando de un 6% al 10% del segmento y en el caso de los *Buddy* y *Bruno* con precio de 40 centavos más bajo que *Cure* en \$30.50 lograron un 27% de *Size* para *Baldwin*, *Buddy* mantuvo el 15% y *Bruno* subió con las inversiones de un 3% a un 12%.

Gráfico 98. Comparativo del rubro de mercadotecnia con respecto a la competencia.

Situación en el rubro de mercadotecnia						
	Chester	Baldwin		Chester	Baldwin	
	Cure	Buddy	Bruno	Cure	Buddy	Bruno
	2029			2030		
Inversión en promoción	\$1,400	\$1,500	\$1,500	\$1,400	\$1,500	\$1,500
Inversión en ventas	\$1,600	\$2,500	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000
Accesibilidad	45%	70%	79%	52%	87%	87%
Conocimiento del cliente	85%	100%	61%	91%	100%	77%
Precios	\$31.40	\$32.00	\$31.00	\$30.90	\$3.50	\$30.50
Encuesta a los clientes	42	42	24	63	85	80

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022)

Se recomienda a la nueva mesa directiva de *Chester* por el crecimiento del segmento y el margen que deja invertir arriba de \$1,500 anuales en promoción y \$2,000 en ventas para lograr una accesibilidad arriba del 75% y conocimiento mayor al 80% para mantener una participación de al menos 12%.

5.3.1.1. Operaciones

Para *Chester*, *Size* no es un segmento prioritario, sin embargo, es parte del portafolio y viendo las estimaciones de crecimiento del segmento se mejoró el producto y se tomó la decisión de producir más unidades, Por el contrario, *Baldwin* redujo la producción de *Buddy* y *Bruno* e invirtió en automatización como se muestra en el gráfico 99.

Gráfico 99. Comparativo del rubro de producción con respecto a la competencia.

Situación en el rubro de Operaciones						
	Chester	Baldwin		Chester	Baldwin	
	Cure	Buddy	Bruno	Cure	Buddy	Bruno
	2029			2030		
Utilización de planta	76%	116%	123%	93%	33%	66%
Costos de mano de obra	\$10.64	\$7.17	\$8.31	\$10.51	\$5.31	\$4.65
Costos de materiales	\$12.98	\$13.07	\$13.23	\$12.65	\$12.18	\$12.01
Automatización	4	7	7.5	3.5	7.5	8
Margen de contribución	22%	26%	0%	23%	35%	34%

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

En cuanto a los costos de mano de obra, *Chester* con *Cure* la redujo en 13 centavos y en materiales disminuyo 33 centavos logrando mejorar en 1% su margen del 23%.

Por su parte, *Buddy* mejoró sus costos bajando \$1.86 de un año a otro, ya que incrementó la automatización de 7.0 a 7.5 y materiales también se redujo en 89 centavos, logrando una mejora de 11% en su margen pasando de 26% a 35%. Por otro lado, *Bruno* logró de un año a otro ser más eficiente, en mano de obra redujo en -\$3.66 dólares, invirtiendo en automatización con un nivel 8.0 y además en materiales -\$1.22 dólares, alcanzando un 34% de margen en 2030 contra cero en 2029.

Se le recomendara a la nueva administración que *Cure* que invierta en automatización para reducir costo de mano de obra y en *TQM* para mejorar sus procesos y reduzcan en costos de materiales para que sea una opción interesante para el mercado y se logren márgenes de contribución interesantes.

6.2.7 Recursos Humanos (RRHH) 2027-2028

Chester en este periodo 2029-2030, continuó con la inversión en recursos humanos como se puede ver en la gráfica 100. Mantuvo los dos millones en reclutamiento con 40 horas de capacitación. Con lo cual subió la productividad contra el periodo anterior 3%, y se mantuvo la tasa de rotación de 8.2% al finalizar el periodo, siendo este indicador mejor que el de *Baldwin* que quedó con 8.5%.

Llama la atención la inversión realizada en reclutamiento de *Andrews* de 5,000 y 80 horas de capacitación, lo que le dio una productividad del 116% así como una tasa de rotación de apenas el 6.7% siendo de los mejores de la industria durante el 2030, y lo cual hizo que se mejoraran los resultados comerciales.

Gráfico 100. Inversión en el departamento de Recursos Humanos.

Inversiones en el departamento de Recursos Humanos		
	Baldwin	Chester
Gastos de reclutamiento	2000	2000
Índice de productividad	111.60%	110.1%
Índice de rotación	8.5%	8.2%
Horas de capacitación	30	40

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022)

El equipo gerencial de *Chester* recomienda a la nueva administración que tenga un mayor enfoque e inversión en Recursos humanos para buscar un incremento en la productividad y bajar la rotación del personal, mejorando también el clima laboral y con ellos sus indicadores en el BSC en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

6.2.8 TQM 2029-2030

Chester durante este periodo no invirtió en TQM, debido a los resultados financieros negativos que tuvo. Se puede destacar que *Baldwin* invirtiendo fuerte en comparación de las otras empresas en el periodo 2030 como se puede ver en el gráfico 101.

Chester al no invertir en este periodo las mejoras o beneficios de se vieron solo en donde anteriormente estuvo invirtiendo que fue en la reducción de ciclo de I+D en un 38.09%. Por su parte *Baldwin* tuvo en los diferentes departamentos ahorros destacando la reducción de costos administrativos en un 60% y en reducción de tiempo del ciclo de I+D en un 40% siendo los más representativos, como se pueden ver en el gráfico 102.

Gráfico 101. Inversión en proyectos de mejoras TQM al año 2030.

Proyecto / Compañía	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Sistemas CPI	\$ 1,000	\$ 750	\$ -	\$ 750	\$ 750	\$ -
Ventas	\$ 1,500	\$ 750	\$ -	\$ 750	\$ 750	\$ -
Iniciativa en capacitación de calidad	\$ 1,000	\$ 750	\$ -	\$ 750	\$ 750	\$ -
Sistemas de soporte de canales	\$ 1,000	\$ 750	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 750
Ingeniería concurrente	\$ 1,000	\$ 750	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 750
UNEP Programas verdes	\$ 1,000	\$ 750	\$ -	\$ -	\$ 750	\$ -
Benchmarking	\$ 1,500	\$ 750	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 750
Quality Function Deployment Effort	\$ 1,000	\$ 750	\$ -	\$ 500	\$ -	\$ 750
CCE/6 Sigma Training	\$ 1,000	\$ 750	\$ -	\$ 1,500	\$ -	\$ 750
GEMI TQEM Sustainability Initiatives	\$ 1,000	\$ 750	\$ -	\$ 750	\$ 750	\$ -
Total	\$ 11,000	\$ 7,500	\$ -	\$ 5,000	\$ 3,750	\$ 3,750

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

Gráfico 102 Índice de mejora por inversión en TQM al año 2028.

Compañía / Índice	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Reducción en el costo de material	10.80%	6.70%	0.10%	11.59%	9.66%	0.48%
Reducción costo de Mano de obra	13.71%	6.21%	0.41%	14.00%	9.82%	1.98%
Reducción en tiempo de ciclo de I+D	40.01%	40.01%	38.09%	40.01%	0.00%	40.01%
Reducción en costos administrativos	59.70%	60.02%	2.44%	54.22%	20.24%	54.41%
Incremento en la demanda	12.72%	11.42%	1.22%	11.74%	2.13%	10.37%

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

A la nueva directiva de *Chester* se le recomienda que se invierta en TQM, para eficiente la operación de los diferentes departamentos, principalmente en el de reducción de costos de mano de materiales, mano de obra y reducción del tiempo del ciclo de I+D, lo que le permitirá efficientar sus costos, esto será posible cuando la empresa logre tener los recursos y flujos necesarios para hacerlo y se arriesgue a invertir en estos conceptos.

6.2.9 Finanzas 2029-2030

En esta sección se analiza el resultado financiero de *Chester* el cual como ya se ha comentado en el primer año en el 2029 se tuvo una pérdida de utilidad operativa y neta debido al resultado en el segmento *Low End* con el producto *Cedar* que afectó el resultado de la empresa.

6.2.9.1 Indicadores Generales

En este bienio, *Chester* tuvo resultados combinados en el 2029 unas ventas de \$113,219,724 con un EBIT -\$2,233,792 y una pérdida neta -\$4,020,115 este año si tuvo un doble efecto negativo ya

que se tuvo un crecimiento interesante en todos los segmentos lo que generó una caída en la participación quedando con un 12.29% solo arriba de *Ferris* que tiene el 11.47% mientras que *Baldwin* logró 20.98%.

Para el periodo 2030 se ajustaron las decisiones en *Chester* y estas permitieron retomar el camino del resultado positivo con ventas de \$148,652,695 un EBIT de \$10,533,922 y una utilidad neta de \$3,878,006 lo que resultó en una recuperación de mercado de 14.4% contra 20.19% de *Baldwin*, así pues, esta empresa supera a *Chester* en ventas por \$59,763,000 que representa el 2.5 veces más, mientras que su margen fue del doble como se puede ver en el gráfico 103.

Gráfico 103. Estado de Resultados.

	Estado de Resultados									
	Chester						Baldwin		Comparativo	
	2029	Análisis vertical %	2030	Análisis vertical %	Variacion	%	2030	Análisis vertical %	Variacion	%
Ventas	113,220	100.00%	148,653	100.00%	35,433	31.30%	208,416	100%	59,763	40.20%
Total Costos	79,163	69.92%	104,067	70.01%	24,904	31.46%	116,309	55.81%	12,242	11.76%
Margen de contribución	34,057	30.08%	44,586	29.99%	10,529	30.92%	92,107	44.19%	47,521	106.58%
Costos del periodo										
Depreciación	10,240	9.04%	9,707	6.53%	- 533	-5.21%	15,267	7.33%	5,560	57.28%
Investigación y desarrollo	25,908	22.88%	26,062	17.53%	154	0.59%	32,167	15.43%	6,105	23.42%
Promoción	143	0.13%	1,717	-1.16%	- 1,860	-1300.70%	7,860	3.77%	9,577	-557.78%
Ventas										
Administración										
Total	36,291	32.05%	34,052	22.91%	- 2,239	-6.17%	55,294	26.53%	21,242	62.38%
Margen neto	- 2,234	-1.97%	10,534	7.09%	12,768	-571.53%	36,813	17.66%	26,279	249.47%
Otros										
Utilidad antes de impuestos	- 2,234	-1.97%	10,534	7.09%	12,768	-571.53%	36,813	17.66%	26,279	249.47%
Intereses corto plazo										
Intereses largo plazo	3,951	3.49%	4,446	2.99%	495	12.53%	10,771	5.17%	10,276	231.13%
Impuestos	- 2,165	-1.91%	2,131	1.43%	4,296	-198.43%	9,115	4.37%	4,819	226.14%
Reparto de utilidades	-	0.00%	79	0.05%	79	0.00%	339	0.16%	260	329.11%
Utilidad neta	- 4,020	-3.55%	3,878	2.61%	7,898	-196.47%	16,588	7.96%	12,710	327.75%

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

En el balance general de *Chester* que se presenta en el gráfico 104, comparando 2029 contra 2030 los activos totales tuvieron un aumento por el aumento en efectivo debido al préstamo y la venta de capacidad instalada lo que incremento el activo circulante. Los pasivos se mantuvieron

estables mientras que en el capital se tuvo un incremento del 8% por las utilidades positivas generadas del ejercicio 2030.

Al compararlo con *Baldwin* existen diferencias importantes debido a que mientras *Chester* tuvo una caída y al final se recuperó, *Baldwin* ha mantenido una tendencia creciente y positiva con \$191,507,000 dólares en activos que es un 57% más *Chester* que tiene 122,003,000 al 2030 En cuanto a capital la diferencia entre ambas empresas es de \$18,840,000 dólares que representa un 26% más para *Baldwin* al término del 2030.

Gráfico 104. Balance General.

Balance General al 31 de diciembre de 2030										
	Chester						Baldwin			
	2029	Análisis vertical %	2030	Análisis vertical %	Variacion 27 vs 28	%	2030	Análisis vertical %	Variacion	%
ACTIVOS										
Dinero	\$ 13,757	10%	\$ 35,105	31%	\$ 21,348	155%	\$ 50,656	29%	\$ 15,551	44%
Cuentas por cobrar	\$ 9,306	7%	\$ 12,218	11%	\$ 2,912	31%	\$ 17,130	10%	\$ 4,912	40%
Inventario	\$ 27,798	21%	\$ 21,583	19%	\$ -6,215	-22%	\$ 11,083	6%	\$ -10,500	-49%
Total de activos corrientes	\$ 50,861	38%	\$ 68,906	61%	\$ 18,045	35%	\$ 78,869	46%	\$ 9,963	14%
Equipamiento de planta	\$ 153,600	116%	\$ 145,600	128%	\$ -8,000	-5%	\$ 229,000	133%	\$ 83,400	57%
Depreciación acumulada	\$ -87,313	-66%	\$ -92,503	-82%	\$ -5,190	6%	\$ -116,362	-68%	\$ -23,859	26%
Activos fijos totales	\$ 66,287	50%	\$ 53,097	47%	\$ -13,190	-20%	\$ 112,638	66%	\$ 59,541	112%
Los activos totales	\$ 117,148	89%	\$ 122,003	100%	\$ 4,855	4%	\$ 191,507	112%	\$ 69,504	157%
PASIVOS Y PATRIMONIO										
Cuentas por pagar	\$ 6,853	5%	\$ 7,830	7%	\$ 977	14%	\$ 7,495	4%	\$ -335	-4%
Deuda actual	\$ 15,000	11%	\$ 15,000	12%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -15,000	-100%
Deuda a largo plazo	\$ 28,000	21%	\$ 28,000	23%	\$ -	0%	\$ 94,000	55%	\$ 66,000	236%
Responsabilidad total	\$ 49,853	38%	\$ 50,830	42%	\$ 977	2%	\$ 101,495	59%	\$ 50,665	100%
Acciones comunes	\$ 20,460	15%	\$ 20,460	17%	\$ -	0%	\$ 26,360	15%	\$ 5,900	29%
Ganancias retenidas	\$ 46,835	35%	\$ 50,713	42%	\$ 3,878	8%	\$ 63,653	37%	\$ 12,940	26%
Equidad total	\$ 67,295	51%	\$ 71,173	59%	\$ 3,878	6%	\$ 90,013	52%	\$ 18,840	26%
Responsabilidad total & O. Equidad	\$ 117,148	89%	\$ 122,003	100%	\$ 4,855	4%	\$ 191,508	112%	\$ 69,505	57%

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

4.3.8.2. Rentabilidad

Como se puede ver en el gráfico 105 y a diferencia del periodo anterior la rentabilidad de *Chester* se cayó en el año 2029 pero en el 2030 se tomaron decisiones correctas que pudieron retomar la tendencia positiva dando un resultado de ROS de 2.60% y una variación de 6.20 al final del periodo.

En la generación de utilidad por sus activos se pasó de -3.40% en 2029 a 3.20% en 2030 dando una variación del 6.60% mientras que en el ROE se tuvo un resultado negativo de -6.00% en 2029 a 5.40% en 2030 teniendo una recuperación de 11.40% lo que subió valor a la acción de *Chester*.

Gráfico 105. Indicadores de rentabilidad *Chester*

Indicadores de Rentabilidad <i>Chester</i>			
Metrico	2029	2030	VAR %
ROS	-3.60%	2.60%	6.20%
ROA	-3.40%	3.20%	6.60%
ROE	-6.00%	5.40%	11.40%

Nota: elaboración propia datos *Capstone* (2022).

En el gráfico 106 se pueden ver los indicadores de rentabilidad de las empresas competidoras.

Gráfico 106. Indicadores de rentabilidad.

Indicadores de Rentabilidad 2030						
Indicador	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Ferris</i>
Ventas totales	\$ 210,821,507	\$ 208,415,787	\$ 148,652,695	\$ 170,034,500	\$ 180,353,118	\$ 113,746,396
EBIT	\$ 33,807,732	\$ 36,812,858	\$ 10,533,922	\$ 22,137,143	\$ 58,739,757	\$ 2,894,839
Utilidades netas	\$ 18,347,100	\$ 16,588,664	\$ 3,878,006	\$ 11,569,922	\$ 32,551,318	-\$ 1,366,433
ROS	8.70%	8.00%	2.60%	6.80%	18.00%	-1.20%
ROA	16.10%	8.70%	3.20%	9.20%	20.10%	-1.30%
ROE	29.00%	18.40%	5.40%	15.40%	37.50%	-2.60%

Nota: elaboración propia con datos de *Capstone* (2022).

Chester tuvo una recuperación que le permitió tener los indicadores positivos y mejorar parte importante de los resultados negativos que tuvo durante el periodo 2027-2028 y 2029 logrando una utilidad neta de \$3,878,006. Al comparar a las empresas se puede ver que *Baldwin* logró ventas de \$208,415,787 lo que les arroja un ROS sobre sus ventas de 8.00% y en la utilización de sus activos con un ROA de 8.70%, mientras que el ROE alcanzó 18.40%, superando notablemente a *Chester*.

6.2.9.2 Apalancamiento y liquidez

El flujo operativo de *Chester* en el 2030 fue positivo, se logró desplazar una parte importante del inventario, pero no todo lo esperado y se retiró un préstamo \$15,000,000 pero se pagó otro crédito de \$15,000,000 dando un flujo positivo neto de \$21,348,000.

En el caso de *Baldwin* tuvo un buen flujo al comenzar con utilidad neta de \$35,925,000 buen movimiento de inventarios y se pagó un crédito de 10 millones de corto plazo, quedando un flujo neto de \$35,925,000 en este año.

6.2.9.3 Mercado de valores 2029-2030

Para *Chester*, las acciones se recuperaron de forma considerable en el último año de gestión de la actual mesa directiva, de tener un valor en 2029 de \$25.55 se tuvo una revaluación de \$10.87 por acción gracias al resultado del año y se llegó a \$36.42 con una capitalización de \$74,771,571.12.

Por su parte *Baldwin* cerró con \$74.23 por acción, teniendo la acción un incremento de \$21.52 dólares por acción en el 2030 como se muestra en el gráfico 107.

Gráfico 107. Indicadores del mercado de valores al cierre del periodo.

Indicador	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Precio de la acción	\$ 69.47	\$ 74.23	\$ 36.42	\$ 60.06	\$ 126.35	\$ 15.78
Diferencia	\$ 31.33	\$ 21.52	\$ 10.87	\$ 12.66	\$ 27.65	\$ 3.13
Número de acciones	2,063,166	2,231,175	2,053,036	2,394,729	2,213,115	2,866,280
Valor de la empresa	\$ 143,328,142.02	\$ 165,620,120.25	\$ 74,771,571.12	\$ 143,827,423.74	\$ 279,627,080.25	\$ 45,229,898.40
dividendo	\$ 8.00	\$ 5.00	\$ -	\$ 5.50	\$ 16.27	\$ 0.53
reparto Utilidades	\$ 16,505,328	\$ 11,155,875	\$ -	\$ 13,171,010	\$ 36,007,381	\$ 1,519,128

Nota: elaboración propia con datos de Capstone (2022).

En el 2030 solo *Chester* no dio dividendos a sus accionistas todas las demás empresas realizaron pagos, *Baldwin* dio \$5.00 dólares por acción repartiendo un total de \$11,155,875, mientras que *Erie* pagó \$16.27 dólares por acción un capital total de \$36,007,381 el 12.9% de su valor de capitalización.

6.2.9.4 Conclusión de la sección de finanzas

Este periodo para *Chester* fue muy difícil por la caída en las utilidades que afectaron su valor de acción y su valuación como empresa, afortunadamente en el último año 2030 se logró tomar decisiones que hicieron recuperar el camino positivo y mejorar la situación financiera, pero quedando atrás de otras empresas. Al nuevo equipo directivo se le recomienda que se paguen dividendos a los accionistas, siempre y cuando las ventas en los segmentos estratégicos se logren.

6.3. Conclusión

En la industria continua la proyección de crecimiento de ventas lo cual es una gran área de oportunidad para todas las empresas, pero *Chester* debe aprovecharlo a partir de hacer proyección de ventas y producción menos conservadoras para atender la demanda.

Adicionalmente sigue siendo importante vigilar a la competencia, sobre todo a aquellas organizaciones que representan fuertes amenazas, y como aprendizaje luego de los dos años de mal desempeño en ventas, se recomienda seguir la tendencia en cuanto a la mejora de las características de los productos.

Chester es una empresa con un futuro prometedor ya que los errores cometidos han hecho aprender muchas cosas que pueden ser usadas en el futuro para fortalecerse.

CAPÍTULO 7

REFLEXIONES FINALES *CHESTER*

7.1. Introducción

En este capítulo se hace un recuento de las experiencias obtenidas al participar en la competencia de *Capstone*, aterrizando lo que sucedió durante este periodo, así como los aprendizajes que ha dejado a futuro para los participantes que estuvieron a cargo de la empresa *Chester*.

También se presentan las reflexiones finales de la modalidad de estudio de caso, que comprendió los cuatro cursos de IDI durante el programa de la Maestría en Administración de Negocios.

7.1.1. La industria en *Capstone*

A continuación se abordan las conclusiones del equipo de *Chester* luego de la competencia en el simulador de *Capstone*.

La empresa terminó en cuarto lugar luego de los ocho años de operación en la industria de sensores, generando al cierre ventas por \$148.6 millones de dólares, lo que representó una participación de mercado del 14.4%, así como la obtención de un total de 579 puntos en el *BSC*.

7.1.1.1. Evolución de la estrategia de *Chester*

La estrategia con la cual la empresa inició operaciones fue la de liderazgo en costos con un enfoque en el ciclo de vida del producto. Sin embargo, conforme fueron pasando los años de competencia, se decidió cambiar de estrategia en el cuarto año, pasando a un liderazgo en costos, esto por decisión de la gerencia, dado que se percibía que las transiciones entre los segmentos como consecuencia de la maduración del producto, propias de una estrategia con enfoque en el ciclo de vida del producto, representaban un riesgo importante por un posible impacto en las ventas y por consiguiente en el desempeño.

Lo anterior se concluyó ya que los productos de baja gama representados por los segmentos *Low End* y *Traditional* estaban bien posicionados en el mercado pues representaban,

hasta el año 2026, más del 50% de las ventas de *Chester* y, en cuanto a margen neto, sumaban más del 100% (se reducía por productos de otros segmentos). Por tal motivo, madurarlos significaba perder estas ventas y ganancias, cuando por otro lado los segmentos de *High End*, *Size* y *Performance* contaban con ventas más conservadoras y, en algunos casos, con ganancias negativas. *Chester* no era lo suficientemente robusto y resiliente como para enfrentar una caída de dichas ventas, tal como se había planeado con la primera estrategia.

El papel que jugó la competencia en esta decisión no fue la más preponderante aunque, ciertamente, el nivel de ventas que estaban teniendo empresas como *Baldwin* o *Andrews* en las primeras rondas, fue también una arista que se observó y que fundamentó la decisión del cambio de estrategia. Adicionalmente, se percibía que al menos dos empresas estaban haciendo movimientos estratégicos propios del liderazgo de costos (amplio o de nicho), por lo que esto también representaba una amenaza al dejar de vender en estos segmentos de baja gama.

Además de tratar de apegarse a la estrategia de la empresa, ronda tras ronda, conforme la gerencia iba detectando tácticas o actividades de la competencia en cualquiera de las áreas funcionales que pudieran ser contraproducentes a los resultados esperados por *Chester*, se respondía con mejoras a las características de los productos, así como a incrementar las inversiones en mercadotecnia para incentivar las ventas y posicionar los productos en el mercado.

Aunque la empresa fue conservadora en sus decisiones de inversión, se trataba de mejorar la estructura de costos a través de la automatización y asignación de montos a *TQM* y a recursos humanos.

7.1.1.2. Retos durante el proceso de competencia

La etapa más difícil para la gerencia fue la el cambio de estrategia para dejar de lado el enfoque en el ciclo de vida del producto. Esto influyó en la forma en que *Chester* tomó decisiones con respecto a lo que hacía la competencia. La capacidad de respuesta fue lenta precisamente porque no se tenía claridad en la estrategia que se estaba implementando por lo que, durante los primeros años de operación, no se realizaron los ajustes necesarios a los productos y a la operación de las líneas de producción, acciones que repercutieron en los años posteriores.

Resultó un tanto complicado para el equipo gerencial consensuar las decisiones de los niveles de inversión asignados en las diferentes áreas funcionales de la empresa, sobre todo en aquellos segmentos en donde no estaba enfocada la estrategia inicial, por ello dichos niveles se mantuvieron conservadores, cuando elevarlos pudo haber mejorado los costos a un ritmo más rápido, similar a la competencia analizada (por ejemplo, *Baldwin*).

Otra parte que representó un reto fue el análisis de las tendencias de todos los indicadores. Se revisaban año tras año, sin embargo sucedió que se dejaron de ver datos en algunos productos, como las coordenadas de desempeño y tamaño y la puntuación en la encuesta del cliente que se obtenía y eso dificultó una oportuna toma decisiones, por lo que los resultados de la compañía se vieron afectados.

7.1.1.3. Razones por la que Chester obtuvo el cuarto lugar

Si bien, durante los primeros cinco años de competencia los resultados de *Chester* eran buenos, es decir, no se tenían indicadores financieros negativos e incluso la empresa era líder de ventas en algunos segmentos de mercado, el detonante principal por el cual se obtuvo el cuarto lugar fue una mala decisión en el año seis, con respecto a un producto que era uno de los pilares de las ventas y utilidades de la empresa, *Cedar de Low End*.

Lo anterior fue ocasionado por una transición lenta de la estrategia inicial que iba enfocada en el ciclo de vida del producto y que implicaba dejar atrás el plan inicial de madurar productos.

Asimismo, las decisiones conservadoras en cuanto a inversiones en automatización, recursos humanos y *TQM*, mermaron el fortalecimiento de la estructura de costos de otros segmentos que pudieron haber representado un soporte a la finanzas de la compañía cuando las ventas comenzaron a bajar.

El tema de las inversiones conservadoras fue acompañado de un bajo financiamiento, comparado con el pedido por la competencia, dado que a *Chester* le costó pedir préstamos para mejorar la operación general de la empresa.

7.1.1.4. Aportaciones de la experiencia al equipo de Chester

El simulador fue una herramienta muy útil para reconocer el valor de los datos y la importancia de realizar un buen análisis tanto interno como externo. Los indicadores financieros dan una pauta trascendental para la toma de decisiones de las empresas y, herramientas como el *BSC*, junto con el análisis multifactorial, ayudan a hacerlo, reforzándose con la experiencia de la competencia del simulador, pues se observó la importancia e impacto en los resultados financieros y operativos.

Asimismo, el simulador resultó de gran ayuda para identificar la utilidad de los datos en cada área, es decir, saber el rubro en el que un dato sirve para aterrizar y puntualizar la toma de decisiones.

Por otra parte, las habilidades duras del equipo se mejoraron para hacer un análisis de la competencia y de sus productos, para así identificar estrategias generales y movimientos tácticos

con la finalidad de fundamentar las decisiones, no sólo con los datos de la propia empresa, sino también con las acciones que van llevando a cabo los competidores.

Adicionalmente, esta modalidad ha propiciado la mejora de las habilidades blandas como el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, el manejo del tiempo y la toma de decisiones, todo ello para lograr los objetivos que se plantearon al inicio del curso.

7.2. Conclusión sobre la modalidad de titulación de estudio de caso (IDI 1-4)

Cada uno de los integrantes del equipo hemos llegado a la conclusión que, sin duda alguna, el simulador ha sido una excelente herramienta que nos ha aportado de gran valor al darnos la oportunidad de poner en práctica el conocimiento adquirido a lo largo de la maestría y, sobre todo, de lo estudiado en los IDIs, principalmente la teoría relacionada a áreas tan críticas en las empresas, como son la estrategia corporativa o de negocio, finanzas, mercadotecnia y operaciones, por mencionar solo algunas.

El simulador nos permitió seguir desarrollando tanto habilidades duras como blandas, al mismo tiempo que se validaban aquellos conceptos que solamente habían quedado en forma de teoría. Nos resultó de gran satisfacción haber tenido la oportunidad de compartir experiencias tanto personales como profesionales al momento de tomar decisiones estratégicas, logrando así una excelente colaboración entre los miembros del equipo, de tal forma que todos los puntos de vista fueron analizados y tomados en cuenta.

Definitivamente este trabajo y modalidad de titulación enriquecerá y abonará de manera significativa a las capacidades de cada uno de los integrantes para una mejor toma de decisiones tanto en el rubro profesional como en el personal.

7.2.1. *Conclusión de Emma Citlali Jiménez Bravo*

Considero que esta modalidad de titulación fue de mucho aprendizaje sobre todo del entorno empresarial; la mayoría de los conocimientos adquiridos son directamente aplicables en el entorno profesional, lo cual le da un gran valor.

En cuanto al contenido teórico de los cuatro IDIs fue de calidad y también de mucha utilidad, además de que otras materias complementaron lo que se necesitaba para concluir con la práctica de la simulación.

El tema de la logística a lo largo de la maestría me parece adecuado; el hecho de que el segundo documento se comience a hacer en equipo desde el IDI 2 aporta mucho valor no sólo porque ya se deja avanzado el trabajo sino también porque el equipo designado será el mismo (en la medida de lo posible) con el que se trabajará el simulador y eso es una gran ventaja desde mi punto de vista porque se conoce y se define con más anticipación la forma de trabajo.

Por estas ventajas, considero necesario que se siga implementando y se busquen estrategias para que pronto todos los equipos lleguen a los últimos tres IDIs con los mismos compañeros.

Respecto al simulador y a los últimos dos IDIs, el proceso general fue rápido, entiendo que la duración del semestre y el hecho de que sea la última materia antes de la titulación hace que se reduzca más el tiempo, sin embargo sí creo que desde el IDI 2 se puede hacer una inmersión a lo que es el simulador; tal vez una primera ronda de práctica y un primer análisis del BSC para no llegar en blanco. Si se ve teoría del simulador previamente, pero si cambia mucho la perspectiva cuando se hace en realidad la toma de decisiones y los análisis de los datos obtenidos.

En general fue una muy buena experiencia, los aprendizajes obtenidos definitivamente son aplicables y de mucha utilidad para mi desarrollo personal y profesional, no sólo hablando de los conocimientos producto de la revisión de la teoría y de la práctica, sino también las habilidades blandas que surgieron por el trabajo en equipo.

7.2.2. Conclusión de Archibaldo Flores Ruiz

Definitivamente la modalidad de estudio de caso ha aportado gran valor a mi vida profesional ya que, a pesar de mi posición laboral actual, la herramienta me ha dado la oportunidad de aplicar los múltiples conocimientos adquiridos a lo largo de la maestría, poniéndolos en práctica en las principales áreas y departamentos de las que se compone una empresa, implementando decisiones que impacten a las mismas.

Los temas y casos de estudio analizados en cada uno de los IDIs fueron de gran utilidad y me aportaron las bases necesarias para comprender cómo es que funcionan las empresas hoy en día, así como la correcta gestión de las áreas que las componen.

Con el simulador encontré un vínculo entre lo aprendido de manera teórica y las situaciones cotidianas de una empresa, por lo que considero que ha sido bastante enriquecedor y que además ayudó a fortalecer dicho conocimiento previamente estudiado. De esta manera, no solo se queda en papel, sino se pone en acción y me ayudó a validarlo y a entenderlo mejor.

Considero que esta modalidad es una excelente opción para aquellas personas que, por la naturaleza de su trabajo o posición, no les sea posible involucrarse en departamentos o áreas ajenas a las suyas, por lo que no les resulta factible aplicar el conocimiento adquirido.

7.2.3. Conclusión de Manuel Peláez Rivas

La modalidad de simulador de estudio de caso para mí en particular fue una opción muy interesante ya que además de que fue la opción que tuve para titularme después de haber tenido

que dejar la maestría por cambios de trabajo durante algunos años, retomarla por esta modalidad fue la mejor forma posible que pude tomar por diferentes motivos, primero ya que el formato que tiene me permitió retomar el ritmo de estudio, los formatos y reglas para presentar tareas y trabajos de forma adecuada para así concluir y hacer el reporte de obtención de grado (TOG).

La bibliografía de casos de éxito y experiencias empresariales de diferentes giros económicos que me permitieron integrar el primer capítulo del TOG por medio del análisis y con el trabajo en equipo con diferentes compañeros durante el proceso, la retroalimentación con los profesores y el compromiso de mis compañeros para obtener un resultado conjunto.

En el último semestre en el IDI 3 y 4 trabajar en el simulador ha sido muy interesante el ejercicio de trabajar con mis compañeros y poder tomar decisiones de diferentes departamentos de una empresa que te permiten experimentar y conocer cómo afectan las decisiones de forma positiva y/o negativa en las diferentes áreas y como mantener, enfocar o modificar las decisiones para el resultado sea el esperado, así como el poder hacerlo en un ambiente controlado y con competencia de otros equipos donde se puede analizar nuestro desempeño permite darnos un ejercicio muy real de lo que sucede todos los días en las empresas.

7.3. Conclusión sobre el paso por la Maestría en Administración en el ITESO

En esta sección se presentan las conclusiones personales de los integrantes del equipo de *Chester* sobre el posgrado estudiado en el *Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO)*.

7.3.1. Conclusión de Emma Citlali Jiménez Bravo

Mi decisión de cursar un posgrado partió de la búsqueda de crecimiento profesional; expandir los conocimientos y las habilidades que tenía; mejorar como profesionista, prepararme, estar

actualizada sobre las cuestiones relacionadas con las actividades que hago así como ampliar el alcance de mi visión personal.

Hacerlo en el *ITESO* fue principalmente por el nivel educativo que se ofrece así como porque convivo y me identifico con los valores de la institución. También porque el perfil de egreso del posgrado que elegí era afín a lo que estaba buscando.

A la culminación de la Maestría en Administración, mis expectativas iniciales se han superado. La parte fundamental y de más valor para mí ha sido el tipo de formación que he tenido a lo largo de estos tres años, la cual ha sido integral pues el enfoque humanista estuvo presente en cada una de las materias que cursé, a pesar del tipo de contenido, siempre se buscaba que se cumplieran los objetivos del curso haciendo hincapié en la contribución potencial que cada área tiene en el entorno social.

Ha sido una experiencia que ha fortalecido mis valores personales y ha reforzado mi idea de que la educación continua es un pilar fundamental para lograr una mejor sociedad. También ha ampliado y a la vez permeado mi criterio; valoro más la importancia que tiene desarrollar un entendimiento más amplio e integral sobre las diversas situaciones que atravesamos para tomar mejores decisiones y para hacer aportaciones de valor. Sin duda los retos presentados y superados en este tiempo, entre ellos la pandemia, me han enseñado que el compromiso, la adaptación y la resiliencia son fundamentales para salir adelante y cumplir mis objetivos.

Por otro lado, el área de oportunidad que observo en este programa es el nivel de enfoque hacia el auto aprendizaje que se puede impulsar a través de la metodología de caso, que en lo personal considero que puede aportar mucho, puede brindar más herramientas para la autocrítica y la mejora constante de los estudiantes durante y después del posgrado.

Finalmente, todo lo anterior ha detonado una serie de inquietudes de seguir mejorando mi entorno inmediato, de ahí que el compromiso para trasladar esos valores y conocimientos en todos los ámbitos de mi día a día es mi principal aporte.

7.3.2. *Conclusión de Archibaldo Flores Ruiz*

Únicamente contar con experiencia en el área de ingeniería de *software*, así como el constante deseo de llevar a cabo múltiples proyectos de emprendimiento, fueron los principales motivos para tomar la decisión de inscribirme a una maestría relacionada a los negocios y a su administración. Cursar el *MBA* en el *ITESO* ha sido una experiencia invaluable y extraordinaria que, sin lugar a duda me permitirá seguir creciendo tanto profesional como personalmente, puesto que no solamente he adquirido conocimientos empresariales, sino que, gracias a la filosofía jesuita impartida por la institución, también me ha aportado de valores que me han hecho una persona más humana y comprometida con la sociedad y mi comunidad.

El conocimiento profesional sin calidad humana no aporta gran valor a la sociedad, por lo que agradezco enormemente la enseñanza impartida en conjunción con cada uno de los valores establecidos por Ignacio de Loyola y los jesuitas para ser una persona de éxito: conocimiento de uno mismo, amor, heroísmo e ingenio.

Asimismo, la importancia que se le da a prácticas que son tan necesarias en los tiempos que hoy se viven, como es el caso de contar con personas con un liderazgo humilde, o bien, de la necesidad de una economía más justa, han resonado en mi interior, por lo que, sin duda, son filosofías que continuaré teniendo muy presentes.

7.3.3. *Conclusión de Manuel Peláez Rivas*

Haber elegido al *ITESO* por ser mi alma mater, así como por su plan de estudios y haber terminado mis estudios de Maestría en Administración me da una gran satisfacción y alegría ya

que es un proyecto el cual pude concluir después de más de diez años el cual por diferentes motivos se está pudiendo cerrar este año. Terminar una etapa de preparación profesional abre las puertas a una serie de oportunidades y también de responsabilidades para mí como persona ante la familia, trabajo, sociedad donde cada día donde el ejemplo que se da es un constante compromiso y exigencia para transmitir valores que aprendí y busco hacer míos al ser parte de la comunidad del *ITESO*, valores básicos como el amor, la justicia, la paz, honestidad, solidaridad, sobriedad, contemplación y gratuidad, para buscar ser una sociedad más consciente y participativa de las necesidades de los que nos rodean buscando el bien común.

Actualmente veo una tendencia hacia el yo que genera un enfoque en uno mismo y la zona de confort, falta de esfuerzo y sacrificio donde todo debe de ser inmediato y no se premia el esfuerzo y el proceso sino más bien el resultado en ocasiones sin contemplar cómo se obtuvo. En particular creo que haber logrado terminar la maestría sus conocimientos, entorno y enseñanzas me permite tener mayor contacto y sensibilidad con las necesidades que me rodean y participar para ser parte del cambio y minimizarlas a través de compartir conocimiento, experiencias y también trabajo comunitario, en la casa, la oficina y los lugares que asistimos para lograr ser una comunidad más justa, humana e incluyente y seguir creciendo como persona integrando conocimiento y experiencias siendo parte de esta comunidad.

7.4. Conclusión

El simulador de negocios fue una experiencia que nos dejó muchos aprendizajes tanto técnicos como el análisis de datos y de estrategias, así como habilidades de trabajo en equipo, manejo del tiempo y trabajo bajo presión todo ello para conseguir tomar decisiones oportunas.

Entendimos que el papel de un equipo directivo es de alto impacto en toda la empresa, las decisiones que se toman afectan a cada área funcional y también al ecosistema económico externo como a los accionistas y a la sociedad en general.

Recalcamos la importancia que tuvieron todos los cursos tomados a lo largo de la maestría, Así como la aportación de la institución **ITESO** en cuanto a la filosofía que nos transmitió, nos permitió moldear la toma de decisiones para hacerlo de una forma humanista y pensando en el impacto que éstas traerían en el entorno y en nosotros mismos.

Referencias

- 3M. (25 de octubre de 2021). *New trust-based approach allows 3Mers around the world to work their way*. Obtenido de 3M: <https://news.3m.com/New-trust-based-approach-allows-3Mers-around-the-world-to-work-their-way>
- Bissada, M. (21 de abril de 2022). *Uber Banned In Brussels—The Company's Latest Legal Troubles Outside The U.S.* Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/masonbissada/2021/11/24/uber-banned-in-brussels-the-companys-latest-legal-troubles-outside-the-us/?sh=70156f3215e5>
- Bohns, V. (11 de abril de 2017). *A Face-to-Face Request Is 34 Times More Successful Than an Email*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2017/04/a-face-to-face-request-is-34-times-more-successful-than-an-email>
- Bower, J. L., & Gilbert, C. (2007). How's managers everyday decisions create or destroy your company's strategy. *Harvard Business Review*, 72-79.
- Capsim. (2022). Capstone: Team member guide. *CAPSIM Unforgettable Business Learning*, 1-24.
- Capsim. (25 de Septiembre de 2022). *Compstone*. Obtenido de Balanced Scorecard: https://ww3.capsim.com/student/portal/index.cfm?template=industryScoring.BalancedScorecard.myTeams&d=modules/common&getsimid=C138112_005&getround=9&getparent=C138112_005
- Capstone. (2022). *Capstone Courier*.
- Centers for Disease Control and Prevention. (4 de noviembre de 2021). *Centers for Disease Control and Prevention*. Obtenido de About COVID-19:

<https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/your-health/about-covid-19/basics-covid-19.html>

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*.

Mexico, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Churchill, N. C., & Mullins, J. (2001). How fast can your company afford to grow? *Harvard Business Review*, 1-11.

Collins, D., & Montgomery, C. A. (2008). Competing on resources. *Harvard Business Review*, 140-150.

Conger, K. (28 de noviembre de 2021). *Uber Survived the Spying Scandal. Some Careers Didn't*. Obtenido de New York Times: <https://www.nytimes.com/2021/12/06/technology/uber-spying-allegations.html>

Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión*, 152-181.

Davies, H., Goodley, S., Lawrence, F., Lewis, P., & O'Carroll, L. (11 de julio de 2022). *Uber broke laws, duped police and secretly lobbied governments, leak reveals*. Obtenido de The Guardian: <https://www.theguardian.com/news/2022/jul/10/uber-files-leak-reveals-global-lobbying-campaign>

Eriksson, C., & Hess, E. D. (2010). Starbucks Corporation (A). *Darden Business Publishing*, 1-19.

Fliegner, W. (2017). Analysis of the business model elements and their relationships. *Research Papers of the Wroclaw University of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wroclawiu*, 53-64.

Freeman, E., & Parmar, B. (25 de abril de 2019). *The False Choice Between Business and Ethics*. Obtenido de MIT Sloan Management Review:
<https://sloanreview.mit.edu/article/the-false-choice-between-business-and-ethics/>

Fryer, V. (9 de Septiembre de 2022). *The History of SaaS: From Emerging Technology to Ubiquity*. Obtenido de BigCommerce: <https://www.bigcommerce.com/blog/history-of-saas/>

Giurge, L. M., & Bohns, V. (3 de abril de 2020). *3 Tips to Avoid WFH Burnout*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2020/04/3-tips-to-avoid-wfh-burnout>

Gumusay, A., & Dobusch, L. (2020). This is not (digital) business as usual. *MIT Sloan Management Review*, 1-8.

Haeley, M. P., & Hodgkinson, G. P. (2017). Making strategy hot. *Barkeley Hass*, 109-134.

Harris, P. (2022). *Salesforce.com*. Obtenido de Salesforce.com: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/WIKIPEDI/W111207S.pdf>

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2012). *Strategic Management Theory*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Hudecheck, M., Sirén, C., Grichnik, D., & Wincent, J. (9 de marzo de 2020). *How Companies Can Respond to the Coronavirus*. Obtenido de MIT Sloan Management Review:
<https://sloanreview.mit.edu/article/how-companies-can-respond-to-the-coronavirus/>

Innolytics.ag. (Agosto de 2022). *Innolytics AG. Management Systems Software*. Obtenido de What is a digital model?: <https://innolytics.net/digital-business-model/>

Investing.com. (2022). *CRM Balance Sheet*. Obtenido de <https://www.investing.com/equities/salesforce-com-balance-sheet>

- Investing.com. (2022). *CRM Income Statement*. Obtenido de <https://www.investing.com/equities/salesforce-com-income-statement>
- Jones, G., & De Pinho, R. R. (2012). Natura: global beauty made in Brazil. *Harvard Business Review*, 1-27.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The Balance Scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 1-11.
- Kavadias, S., Ladas, K., & Loch, C. (2016). The transformative business model: how to tell if you have one. *Harvard Business Review*, 90-98.
- Kelly, E. L., & Moen, P. (27 de abril de 2020). *Fixing the Overload Problem at Work*. Obtenido de MIT Sloan Management Review: <https://sloanreview.mit.edu/article/fixing-the-overload-problem-at-work/>
- Kelly, J. (5 de marzo de 2022). *Twitter Employees Can Work From Home 'Forever' Or 'Wherever You Feel Most Productive And Creative'*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2022/03/05/twitter-employees-can-work-from-home-forever-or-wherever-you-feel-most-productive-and-creative/>
- Klein, C. (1 de junio de 2021). *Pledge to Flex: The Future of Work at SAP Is 100% Flexible and Trust Based*. Obtenido de SAP: <https://news.sap.com/2021/06/pledge-to-flex-future-of-work-at-sap/>
- Kourdi, J. (2015). *Business strategy: A guide to effective decision-making*. New York: PublicAffairs.
- Linde, L., Sjodin, D., Parida, V., & Gebauer, H. (2021). Evaluation of digital business model opportunities: a framework for avoiding digitalization traps. *Research-Technology Management*, 43-53.

- Lipson, M. (2009). Panera Bread Company. *Darden Business Publishing: University of Virginia*, 1-8.
- Lowy, J. (9 de abril de 2020). *Overcoming Remote Work Challenges*. Obtenido de MIT Sloan Management Review: <https://sloanreview.mit.edu/article/overcoming-remote-work-challenges/>
- Mackay, A. J., Migdal, A., & Masko, J. (2022). Uber: competing globally. *Harvard Business Review*, 1-20.
- Macrotrends. (2022). *Salesforce - Stock Price History | CRM*. Obtenido de <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/CRM/salesforce/stock-price-history>
- Macrotrends. (2022). *Salesforce Market Cap 2010-2022 | CRM*. Obtenido de <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/CRM/salesforce/market-cap>
- Mayo Clinic. (5 de junio de 2021). *Mayo Clinic*. Obtenido de Job burnout: How to spot it and take action: <https://www.mayoclinic.org/healthy-lifestyle/adult-health/in-depth/burnout/art-20046642>
- Navarro, U. (Octubre de 2019). *Altonivel*. Obtenido de Los 4 pilares de Salesforce para atraer y retener clientes: <https://www.altonivel.com.mx/empresas%20negocios/los-4-pilares-de-salesforce-para-atraer-y-retener-clientes/>
- Ortiz Anaya, H. (2011). *Análisis financiero aplicado*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Ovans, A. (2015). What is a business Model. *Harvard Business Review*.
- Perraudin, F. (17 de febrero de 2017). *Uber exploiting loophole to 'spread tentacles' across UK, union says*. Obtenido de The Guardian:

<https://www.theguardian.com/technology/2017/feb/17/uber-exploiting-loophole-to-spread-tentacles-across-uk-gmb-union-says>

Piret, J., & Boivin, G. (2021). Pandemics Throughout History. *Frontiers in Microbiology*(11), doi: 10.3389/fmicb.2020.631736.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York: The free press.

Porter, M. E. (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.

Reuters. (20 de diciembre de 2019). *Colombia orders Uber to cease ride-hailing, cites competition rules violation*. Obtenido de Reuters: <https://www.reuters.com/article/us-colombia-uber/colombia-orders-uber-to-cess-ride-hailing-cites-competition-rules-violation-idUSKBN1YP00R>

Salesforce, Inc. (19 de agosto de 2022). *What Does Salesforce Do?* Obtenido de Salesforce, Inc.: <https://www.salesforce.com/blog/what-does-salesforce-do/>

Salesforce, Inc. (2022). *What is Cloud Computing? Types and Examples*. Obtenido de Salesforce, Inc.: <https://www.salesforce.com/products/platform/best-practices/cloud-computing/>

Salesforce, Inc. (9 de Septiembre de 2022). *What is SaaS (Software as a Service)?* Obtenido de Salesforce, Inc.: <https://www.salesforce.com/saas/>

Sánchez Fermín, S. (13 de Febrero de 2019). Nestlé anuncia el lanzamiento de cápsulas de café Starbucks. *Expansión*. Obtenido de <https://expansion.mx/empresas/2019/02/13/nescafe-anuncia-una-linea-de-capsulas-de-cafe-starbucks>

Schoemaker, P. J., Krupp, S., & Howland, S. (2013). Strategic Leadership: The Essential Skills. *Harvard Business Review*, 131-134.

Schoemaker, P., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic Capabilities and Leadership. *California Management Review*, 15-42.

Siegel, R. E., & Orleans, A. (2017). AB InBev: Brewing an Innovation Strategy. *Stanford: Graduate School of Business*, 1-22.

Sneha, M., & Krishna Prasad, K. (2018). Analysis of Business Strategies of Salesforce.com Inc. *International Journal of Case Studies in Buisness, IT and Education*, 37-44.

Sullivan, E. (marzo de 2015). *pay-as-you-go cloud computing (PAYG cloud computing)*.

Obtenido de TechTarget: <https://www.techtarget.com/searchstorage/definition/pay-as-you-go-cloud-computing-PAYG-cloud-computing>

The Wallstreet Markets. (Septiembre de 2022). *Salesforce, Inc. CRM*. Obtenido de <https://www.wsj.com/market-data/quotes/CRM/financials/annual/income-statement>

Weill, P., & Woerner, S. (2012). Optimizing your digital business model. *MIT Sloan Management Review*, 27, 28-35.

World Health Organization. (s.f.). *Coronavirus disease (COVID-19) pandemic*. Obtenido de World Health Organization: <https://www.who.int/europe/emergencies/situations/covid-19>

World Health Organization. (s.f.). *WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard*. Recuperado el 12 de septiembre de 2022, de World Health Organization: <https://covid19.who.int/>

Zhu, F., & Furr, N. (2016). Products to platforms: making the lap. *Harvard Business Review*, 72-78.

ANEXOS

ANEXO A. Estado de resultados de *Salesforce, Inc.*

Periodo que termina	2019	2022	2021	2020
	31/01	31/01	31/01	31/01
Ventas netas totales	13,282	26,492	21,252	17,098
Costo de venta	3,451	7,026	5,438	4,235
Utilidad bruta	9,831	19,466	15,814	12,863
Total de gastos de operación	12,747	25,995	20,797	16,801
Utilidad de operación	535	497	455	297
Gastos por intereses neto + Participación en los resultados de compañías asociadas	479	1,046	2,106	415
Otros, neto	-31	-11	-64	-6
Resultado antes de los impuestos a la utilidad	983	1,532	2,561	706
Total de impuestos a la utilidad	-170	88	-1534	574
Resultado neto después de impuestos a la utilidad	1,153	1,444	4,095	132
Total de partidas extraordinarias	-43	-	-23	-6
Resultado neto	1,110	1,444	4,072	126
Ingreso disponible excluyendo partidas extraordinarias	1,153	1,444	4,095	132
Dilución de las ganancias por acción básicas	1.51	1.58	4.49	0.28

* En millones de USD (excepto para los elementos por acción)

Nota: elaboración propia con datos de Investing.com (2022).

ANEXO B. Balance general de *Salesforce, Inc.*

Periodo que termina	2019	2020	2021	2022
	31-ene	31-ene	31-ene	31-ene
Total de activos corrientes	10,683	15,963	21,889	22,850
Total activo	30,737	55,126	66,301	95,209
Total pasivos corrientes	11,255	14,845	17,728	21,788
Total pasivo	15,132	21,241	24,808	37,078
Capital contable	15,605	33,885	41,493	58,131
Total Pasivo y Capital Contable	30,737	55,126	66,301	95,209
Total de Acciones Comunes en circulación	770	893	919	989
Total de Acciones preferidas en circulación	-	-	-	-

* En millones de USD (excepto para los elementos por acción)

Nota: elaboración propia con datos de Investing.com (2022).