

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



Planeación Estratégica en Simulador *Capstone*

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

Presentan: **PABLO DANIEL GUTIÉRREZ SÁNCHEZ, DALIA
ELIZABETH PÉREZ ZAVALA Y JOSÉ FRANCISCO SOLÍS
AGUIRRE**

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

Tlaquepaque, Jalisco. 13 de mayo de 2026.

Agradecimientos

A mis padres que siempre me creyeron capaz de todo lo que me propongo, a mis colegas y amigos ingenieros que con el simple hecho de convivir conmigo me impulsan a seguir esforzándome día con día y, no menos importante, a mis más cercanos compañeros de la maestría por su esfuerzo, apoyo y actitud durante este proceso.

Pablo Daniel Gutiérrez Sánchez

A Alex, por su apoyo constante y por ser un pilar fundamental a lo largo de este proceso. A mi familia y amigos, quienes, aun en la distancia, acompañaron este esfuerzo y me brindaron el aliento necesario para culminar esta etapa.

Dalia Elizabeth Pérez Zavala

A mi familia, por su apoyo incondicional; a mi mentor y a mis mejores amigos, por inspirarme a dar este paso en mi desarrollo profesional.

José Francisco Solís Aguirre

Abstract

Este trabajo de obtención de grado de maestría analiza la implementación y los resultados de una estrategia empresarial dentro de la industria de *Capstone*. El estudio se centra en la firma *Andrews*, evaluando cómo las acciones adoptadas a lo largo de cuatro bienios administrativos impactaron su desempeño financiero, operativo y comercial en un entorno altamente competitivo. Asimismo, se examina la interacción con los principales competidores y la forma en que esta dinámica influyó en la toma de decisiones tácticas.

El primer capítulo presenta el marco teórico, abordando conceptos clave de planeación empresarial, competitividad y liderazgo. El segundo describe la estrategia general adoptada por *Andrews*, así como las tácticas implementadas para su ejecución, considerando las características de los distintos segmentos de mercado y las condiciones de la industria.

En los capítulos tres al seis se desarrolla un análisis detallado de los resultados obtenidos en cada área funcional durante los periodos de la industria, destacando los aciertos y áreas de oportunidad en la gestión de la empresa. Se evalúan variables clave como investigación y desarrollo, mercadotecnia, producción, finanzas y recursos humanos, estableciendo comparaciones con los principales competidores.

Finalmente, el capítulo siete integra las conclusiones de la competencia, resaltando los aprendizajes obtenidos tanto de la industria de *Capstone* como del programa de maestría, enfatizando la importancia de una toma de decisiones informada, la alineación estratégica y la capacidad de adaptación en entornos empresariales dinámicos.

Palabras clave: *Andrews*, *Capstone*, estrategia, nicho, sensor.

Índice

CAPÍTULO 1	9
1.1 Introducción	10
1.2 Introducción a la planeación estratégica	10
1.2.1 El modelo de planeación estratégica de Hill y Jones.....	11
1.2.2 El modelo de las cinco fuerzas de Porter	12
1.2.3 Definición de estrategia	14
1.2.3.1 Posicionamiento estratégico	14
1.2.3.1.1 Posicionamiento basado en variedad	14
1.2.3.1.2 Posicionamiento basado en necesidades	15
1.2.3.1.3 Posicionamiento basado en acceso	15
1.2.3.2 Las estrategias genéricas.....	16
1.2.3.2.1 Estrategia de liderazgo general de costos.....	16
1.2.3.2.2 Estrategia de diferenciación.....	17
1.2.3.2.3 Estrategia de enfoque	17
1.2.4 Balanced Scorecard	18
1.2.5 El caso de Natura.....	20
1.2.5.1 Las fuerzas de Porter en el estudio de caso de Natura	21
1.2.5.2 Estrategia de posicionamiento de Natura.....	22
1.2.5.3 Principales concesiones de Natura	23
1.2.5.4 Encajes de Natura	24
1.2.5.5 Estrategia genérica de Natura	25
1.3 Recursos estratégicos.....	27
1.3.1 La competencia con recursos y recursos valiosos.....	28
1.3.2 Teoría de capacidades dinámicas.....	30
1.3.3 Kuit y el mercado de la kombucha en México	32
1.3.3.1 Estrategia genérica de Kuit.....	33
1.3.3.2 Recursos valiosos de Kuit	35
1.3.3.3 Capacidades dinámicas de Kuit.....	37
1.4 Crecimiento empresarial.....	39
1.4.1 Estrategias de crecimiento empresarial.....	39

1.4.2 Panera Bread Company.....	41
1.4.2.1 Estrategia genérica de Panera Bread	42
1.4.2.2 Estrategias de crecimiento de Panera Bread	43
1.4.2.3 Problemas de crecimiento de Panera Bread.....	44
1.4.2.4 Lecciones aprendidas de Panera Bread	45
1.5 Liderazgo estratégico	47
1.5.1 Larry Ellison	47
1.5.2 Tipos de liderazgo	49
1.5.3 Habilidades esenciales de un líder	52
1.5.4 Los líderes empresariales como agentes de cambio organizacional	56
1.5.5 Reflexiones y lecciones aprendidas del liderazgo de Larry Ellison	58
1.6 Conclusión capítulo 1	59
CAPÍTULO 2	60
2.1 Introducción	61
2.2 La industria <i>Capstone</i>	61
2.2.1 Atributos de los productos.....	61
2.2.2 Segmentos de mercado y las preferencias de sus clientes	63
2.2.3 Situación general de las empresas y análisis de las cinco fuerzas competitivas.....	64
2.2.4 Capstone Courier	66
2.2.5 Estrategias genéricas de Capstone.....	67
2.3 Perfil corporativo <i>Andrews</i>	69
2.3.1 Misión	69
2.3.2 Visión.....	69
2.3.3 Valores de la firma	69
2.3.4 Estructura organizacional.....	70
2.4 Estrategia a implementar	74
2.4.1 Tácticas por departamento	74
2.5 Objetivos estratégicos <i>BSC</i>	77
2.6 Conclusión capítulo 2	78
CAPÍTULO 3	79
3.1 Introducción	80
3.2 Análisis del panorama de la industria	80

3.2.1 BSC General.....	81
3.2.2 Estrategia de los rivales.....	83
3.3 Resultados de <i>Andrews</i>	84
3.3.1 BSC de Andrews.....	85
3.3.2 Investigación y desarrollo.....	87
3.3.3 Mercadotecnia.....	89
3.3.4 Operaciones.....	93
3.3.5 Recursos humanos.....	95
3.3.6 Gestión de calidad.....	96
3.3.7 Finanzas.....	96
3.4 Conclusión capítulo 3.....	98
CAPÍTULO 4.....	100
4.1 Introducción.....	101
4.2 Análisis del panorama de la industria.....	101
4.2.1 BSC general.....	101
4.2.2 Estrategia de los rivales.....	102
4.3 Resultados de <i>Andrews</i>	104
4.3.1 BSC de Andrews.....	105
4.3.1.1 BSC a largo plazo de Andrews.....	107
4.3.2 Investigación y desarrollo.....	110
4.3.3 Mercadotecnia.....	112
4.3.4 Operaciones.....	116
4.3.5 Recursos humanos.....	118
4.3.6 Gestión de calidad.....	120
4.3.7 Finanzas.....	123
4.4 Conclusión capítulo 4.....	126
CAPÍTULO 5.....	127
5.1 Introducción.....	128
5.2 Análisis del panorama de la industria.....	128
5.2.1 BSC general.....	128
5.2.2 Estrategia de los rivales.....	129
5.3 Resultados de <i>Andrews</i>	131

5.3.1 BSC de Andrews	131
5.3.2 Investigación y desarrollo.....	134
5.3.3 Mercadotecnia	137
5.3.4 Operaciones	142
5.3.5 Recursos humanos	144
5.3.6 Gestión de calidad.....	146
5.3.7 Finanzas.....	148
5.4 Conclusión capítulo 5	150
CAPÍTULO 6	152
6.1 Introducción	153
6.2 Análisis del panorama de la industria	153
6.2.1 BSC general	154
6.2.2 Estrategia de los rivales.....	155
6.3 Resultados de <i>Andrews</i>	157
6.3.1 BSC de Andrews	157
6.3.1.1 BSC a largo plazo de Andrews	161
6.3.2 Investigación y desarrollo.....	162
6.3.3 Mercadotecnia	166
6.3.4 Operaciones	169
6.3.5 Recursos humanos	173
6.3.6 Gestión de calidad.....	174
6.3.7 Finanzas.....	177
6.4 Conclusión capítulo 6	179
CAPÍTULO 7	180
7.1 Introducción	181
7.2 Conclusiones sobre la competencia en la industria <i>Capstone</i>	181
7.2.1 Estrategia implementada y ajustes realizados	181
7.2.2 Principales retos.....	182
7.2.3 Resultado final	183
7.2.4 Aplicación del conocimiento adquirido en el entorno profesional.....	184
7.2 Conclusiones de modalidad estudio de caso simulador de negocios.....	185
7.3.1 Pablo Daniel Gutiérrez Sánchez	186

7.3.2 Dalia Elizabeth Pérez Zavala	187
7.3.3 José Francisco Solís Aguirre.....	189
7.4 Conclusiones del paso por la maestría en administración.....	190
7.4.1 Pablo Daniel Gutiérrez Sánchez	191
7.4.2 Dalia Elizabeth Pérez Zavala	192
7.4.3 José Francisco Solís Aguirre.....	193
7.5 Conclusión capítulo 7	194
Referencias.....	195

CAPÍTULO 1
MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción

El objetivo de este capítulo es definir la planeación estratégica como marco teórico para el desarrollo de este trabajo. Dichos conceptos serán las herramientas que se aplicarán para establecer e implementar estrategias en la empresa creada en el simulador *Capstone*. Además, se describirán a mayor detalle términos adicionales que complementarán el entendimiento de los datos recabados y del resultado de la simulación, logrando así un escrito más completo e informativo. Asimismo, a lo largo de este capítulo se analizarán casos de empresas que permitirán contextualizar y contrastar los conceptos teóricos desarrollados.

1.2 Introducción a la planeación estratégica

Michael Porter (1980) define el objetivo de la estrategia competitiva como la habilidad de posicionarse en la industria de una manera en la que la empresa tenga influencia sobre la misma y logre defenderse de las fuerzas competitivas, logrando rentabilidad. La planeación estratégica define un grupo de acciones que permitirán a la organización maniobrar el entorno del rubro, el cual puede traer consigo situaciones adversas, condiciones hostiles y un alto nivel de competitividad.

Hill y Jones (2011) postulan que el posicionamiento de una empresa como líder estratégico implica la formulación de estrategias y su implementación. Lo primero define que tácticas utilizará la organización y lo segundo es la puesta en marcha de estas. La planeación estratégica implica realizar análisis extensos respecto al estado interno de la firma, así como los factores externos como la industria, su entorno, la competencia, restricciones gubernamentales, entre otros.

1.2.1 El modelo de planeación estratégica de Hill y Jones

Los autores Hill y Jones (2011) presentan un modelo de planeación estratégica de cinco pasos, los cuales se listan a continuación.

- Definir la misión de la empresa y lo que se quiere lograr. La primera establece lo que la firma hace y su visión cuál es su objetivo. Los autores proveen una serie de preguntas clave que orientan su formulación.
- Realizar un análisis externo para identificar las oportunidades y amenazas de la organización. El objetivo principal de este paso es analizar el entorno en el cual la firma se va a desenvolver, con el fin de identificar aquellos factores que puedan influir en el cumplimiento de sus metas.
- Realizar un análisis interno de la organización y así identificar sus fortalezas y debilidades. Se analizan sus recursos, capacidades y competencias con el fin de determinar sus áreas de oportunidad y debilidades.
- Elegir las estrategias a implementar con base en el análisis interno y externo, generadas a partir del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). El objetivo es elegir tácticas que sean coherentes con la misión y visión de la firma y que, además, maximicen sus oportunidades y fortalezas y minimicen sus debilidades y amenazas.
- Una vez que se determinan la misión y visión de la empresa, se realiza el análisis FODA y se seleccionan las estrategias propuestas en el paso anterior, se procede a su implementación.

Este modelo de planeación estratégica ofrece un marco estructurado y lógico que le permite a las organizaciones alinear su misión y visión con un análisis completo de su entorno. Su integración

le otorga las herramientas necesarias a las empresas para llevar a cabo una mejor toma de decisiones que fortalezca su competitividad a largo plazo.

1.2.2 El modelo de las cinco fuerzas de Porter

Este modelo define las fuerzas competitivas, las cuales muestran que los factores clave de las industrias no solo son determinados por las empresas que compiten en estas, sino por todos los actores que participan, los cuales pueden ser clientes, proveedores y gobiernos (Porter M. E., 1980).

El objetivo principal del estudio de estas fuerzas es posicionar a la empresa en un punto en el que pueda contrarrestar y defenderse de una manera eficiente de estas fuerzas, para así lograr la rentabilidad y asegurar la supervivencia de la organización. Se describen a continuación:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores. Los rivales entrantes tienden a modificar el estatus quo de las industrias, al traer capital fresco, capacidad de producción y nuevas prácticas, entre otros. El nivel de peligro que conlleva esta amenaza depende de las barreras de entrada del mercado, las cuales determinan la facilidad o dificultad que un nuevo adversario podría enfrentar al intentar ingresar en el rubro. Dentro de estos obstáculos destacan las economías de escala, la inversión inicial elevada, las regulaciones legales y el posicionamiento de marca.
2. Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes. Los adversarios de una industria son mutuamente dependientes. Sus acciones tienen repercusiones en el entorno, y un rubro altamente competitivo puede ser inestable debido a la constante batalla entre ellos, lo cual evidencia una alta intensidad de esta fuerza. Algunos de los factores que contribuyen a esta contienda son un alto número de competidores presentes en un rubro

de crecimiento lento y productos poco diferenciados con altos costos fijos que resulten en guerras de precios constantes.

3. Presión de productos sustitutos. La existencia de artículos alternativos es una amenaza continua en una determinada industria. La competencia no solo es entre firmas, sino entre bienes y servicios. La introducción de un sustituto comercial puede afectar precios, condiciones y posicionamiento en el mercado. Esta fuerza se intensifica cuando el costo de sustitución es bajo e implica poco esfuerzo para el cliente, si existe una alta disponibilidad de alternativas o si las preferencias del consumidor cambian constantemente.
4. Poder de negociación de los compradores. Los adquirentes ejercen fuerza en la industria al intentar negociar menores precios, mejores condiciones o amenazar con adquirir artículos de otras firmas. Se considera que esta presión es alta cuando pocos clientes compran grandes volúmenes de productos, si estos son estandarizados o muy poco diferenciados y existe una alta disponibilidad de proveedores.
5. Poder de negociación de proveedores. Ellos ejercen presión al controlar la materia prima o insumos necesarios para la producción del bien o servicio de la industria. Qué tan concentrados están y el nivel de disponibilidad de los materiales, entre otros, determinan el nivel de amenaza que representan.

Este modelo permite comprender la dinámica competitiva de las industrias desde una perspectiva completa que considera no solo la rivalidad entre las empresas, sino la influencia que tienen los actores claves en el entorno. La aplicación de este marco facilita la identificación de presiones competitivas que afectan el potencial de rentabilidad de las organizaciones y permite un diseño estratégico más efectivo.

1.2.3 Definición de estrategia

La estrategia competitiva según Michael Porter (1996) es realizar un esfuerzo a nivel empresa para ser diferente. Se trata de elegir un grupo de actividades de la firma y realizarlas de una manera única, de tal manera que la combinación de éstas traiga consigo un valor agregado que los competidores no puedan igualar.

Dichas actividades pueden variar y ser elegidas independientemente de su ubicación en el proceso de producción, ventas o servicio. El criterio para determinarlas puede variar, pero en general se espera que la firma seleccione funciones en las cuales haya alcanzado un nivel de maestría y madurez para así ofrecer un valor agregado que el cliente pueda percibir sobre los competidores de la empresa. Una alternativa igual de importante es la de designar un grupo de acciones que permitan satisfacer las necesidades de un segmento particular del mercado, como se discutirá a continuación.

1.2.3.1 Posicionamiento estratégico

Michael Porter (1996) postula que existen tres tipos de posicionamiento estratégico, los cuales son basados en variedad, en necesidades y en acceso.

1.2.3.1.1 Posicionamiento basado en variedad

Se basa en la premisa de que una determinada empresa está mejor equipada para realizar o proveer uno o más tipos de bienes o servicios, comparada con el resto del rubro. Se trata principalmente de identificar primero, qué área de la organización presenta madurez en procesos y resultados, y después analizar si los clientes están interesados en adquirir estos productos a cambio de un valor agregado que esta cohesión les pueda ofrecer.

Este beneficio adicional puede ser un precio más competitivo, una mejor y más conveniente accesibilidad al bien o servicio o un mejor desempeño tanto en calidad como en

tiempo de servicio, debido a la especialización que la empresa ha llevado a cabo gracias a este grupo de actividades cohesivas y la puesta en marcha de esta estrategia de posicionamiento. Esta apunta a atender a todos los clientes del mercado, sin embargo, solo atiende una o pocas de sus necesidades.

1.2.3.1.2 Posicionamiento basado en necesidades

Tiene como objetivo capturar un segmento del mercado mediante la atención de todas sus necesidades. Es imperativo implementar esta estrategia cuando se identifica que existe un grupo de clientes que no está siendo bien atendido por el resto de las empresas, ya sea porque no cumplen sus requerimientos o porque el precio es muy alto para ellos.

Los rasgos que pueden identificar a estos segmentos de mercado incluyen su poder adquisitivo, cultura, lugar de procedencia, necesidades particulares que su rango de edad les imponga, entre otros. Un aspecto importante para considerar es que detectar estos requerimientos no traerá valor agregado por sí solo, a menos que las actividades de diferenciación también sean efectivas.

Algunas maneras de capturar estos grupos de clientes incluyen diseñar productos con estas características en mente o el ofrecimiento de servicios adicionales que no estén directamente relacionados con el bien principal, pero que satisfagan las exigencias del nicho en particular que se busca atender mediante esta estrategia de posicionamiento.

1.2.3.1.3 Posicionamiento basado en acceso

Esta estrategia de posicionamiento se centra en acceder al segmento de mercado que se pretende captar. Un ejemplo común de esto es el acceso geográfico, en el que un grupo de clientes localizado en una determinada región tenga diferentes necesidades que el mercado en general, y

que no cuente con alguna empresa proveedora de servicios que sea capaz de satisfacer estos requisitos.

Independientemente de la elección de la táctica de la empresa, el punto a recalcar es que una buena estrategia de posicionamiento trae consigo un conjunto de actividades hechas a la medida, diseñadas para atacar al nicho de mercado elegido, modificar sus hábitos de consumo y provocar un cambio de sus proveedores existentes.

1.2.3.2 Las estrategias genéricas

Michael Porter (1980) describe tres estrategias competitivas genéricas. Liderazgo general de costos, diferenciación y de enfoque.

1.2.3.2.1 Estrategia de liderazgo general de costos

Se enfoca en disminuir los gastos de operación de la empresa, y por ende el costo de venta al consumidor final mediante un grupo de actividades agresivas que pueden incluir un alto nivel de inversión en instalaciones modernas de producción, en investigación y desarrollo, mercadotecnia, un incremento de atención en los procesos operativos, entre otros.

Esta estrategia se considera muy fuerte, dado que, aunque su foco solo son los costos, operar con bajos niveles de gasto eleva las barreras de entrada para nuevos competidores y le da un margen de defensa a la empresa contra proveedores abusivos y compradores con alto poder de negociación. Esto le permite absorber incrementos en egresos no planeados necesarios para la operación.

La estrategia de liderazgo de costos viene acompañada de algunos riesgos. Principalmente, la pérdida de la ventaja competitiva que resultó de la alta inversión en instalaciones e investigación y desarrollo debido a la evolución natural de la industria, la necesidad constante de reinversión para continuar en la posición de liderazgo, entre otros.

1.2.3.2.2 Estrategia de diferenciación

Tiene como objetivo diferenciar el producto o servicio para que sea percibido como único en el mercado, de esta forma evitando que los competidores lo igualen fácilmente. Puede tomar varias formas, como el diseño de marca, características, servicio post venta, entre otros. La marca puede generar lealtad con el consumidor si estos rasgos generan valor agregado, y, finalmente, protege a la organización y eleva las barreras de entrada, debido a que el consumidor no tendrá un producto sustituto al cual recurrir.

Algunos de los riesgos que conlleva esta estrategia es que eventualmente el diferencial de costo entre el bien o servicio diferenciado y el de los competidores sea tanto, que el consumidor pierda lealtad y prefiera el producto de la competencia, los altos costos de mercadotecnia y reinversión, entre otros.

1.2.3.2.3 Estrategia de enfoque

Esta estrategia consiste en dirigir esfuerzos hacia un determinado segmento de mercado, línea de producto o área geográfica. El principal objetivo es el de proveer un mejor servicio a un grupo de clientes que el de la empresa rival, que probablemente esté compitiendo en un ámbito más amplio.

El consumidor puede reconocer los beneficios que este enfoque ofrece, los cuales pueden ser una atención más personalizada, un bien o servicio que se ajuste mejor a sus necesidades o bien, un costo menor, dado que la empresa se concentra en un menor número de productos o servicios.

Los riesgos de esta estrategia pueden incluir la disminución de la demanda de los bienes enfocados, el eventual incremento de su costo, causando que el consumidor prefiera el producto o servicio más general, entre otros.

Habiendo explicado las tres estrategias genéricas, se puede llegar a la conclusión de que la peor posición en la que una organización podría estar es en ninguna de las anteriores. Por lo general, el nivel de inversión y esfuerzo que una firma necesita para escapar de esta opción es alto.

1.2.4 Balanced Scorecard

El concepto de *Balanced Scorecard (BSC)* fue introducido por Robert Kaplan y David Norton (2007) en 1992 y tuvo un gran impacto en la manera en la que las empresas definían y utilizaban las métricas con las que analizaban el rendimiento de las organizaciones.

El objetivo principal de *BSC* es proveer una herramienta que ayude a traducir la estrategia general de la empresa en acciones claras y tangibles que el resto de las unidades de negocio pueda llevar a cabo para el cumplimiento exitoso de sus objetivos. Su propósito no es sustituir los indicadores tradicionales, sino complementarlos al incluir las cuatro perspectivas del *BSC*: la financiera, la de cliente, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, 2000).

El proceso de analizar y establecer objetivos para estas perspectivas involucra a gerentes y líderes de todos los niveles, de tal modo que las metas de todas las unidades de negocio sean congruentes y ayuden a la firma a moverse en la dirección deseada. Durante este procedimiento se determinan uno o más *Key Process Indicators (KPI)* para cada una de ellas, los cuales servirán para cuantificar el éxito de los propósitos elegidos para cada una de las perspectivas, las cuales se describirán brevemente a continuación.

- La perspectiva financiera. Esta evalúa aquellos objetivos tradicionales que las empresas fijan para trazar su crecimiento a futuro y generalmente incluyen indicadores que miden el crecimiento de las ganancias, reducción de costos, incremento en la eficiencia de

producción, introducción de nuevos productos, ingreso a nuevos mercados, aumento del flujo de caja y niveles de satisfacción de los accionistas.

- La perspectiva de cliente. Tiene que ver con la percepción y relación que la empresa tenga con su clientela. Siendo un aspecto tan importante, la firma debe llevar a cabo un gran esfuerzo en incrementar la propuesta de valor para ellos, la cual puede lograr al buscar la excelencia en la operación, diseñando servicios de post venta y soporte que resulten en una relación más íntima con el consumidor, el incremento de calidad en los productos, un proceso de ventas más ágil, entre otros.
- La perspectiva de procesos internos. Una vez que la empresa establece sus objetivos de perspectiva financiera y de cliente, debe decidir qué procesos internos tendrá que intervenir, rediseñar o crear para lograrlos. Los indicadores dependen de qué funciones se han elegido, pero pueden incluir la reducción de tiempos de espera para casos de garantía, eliminación de defectos en producción, incremento de calidad en productos existentes o la introducción de nuevos bienes o servicios que satisfagan necesidades de consumidores previamente desatendidas.
- La perspectiva de crecimiento y aprendizaje. Esta se enfoca en identificar qué nuevos conocimientos y habilidades la empresa necesitará adquirir para llevar a cabo estas mejoras en procesos y para ayudar en el cumplimiento de la estrategia. Algunos ejemplos de indicadores pueden ser nuevas destrezas que la fuerza de ventas necesite adquirir, la capacitación del personal para el manejo de sistemas de información complejos para hacer el proceso de ventas más eficiente y la adquisición o desarrollo de nueva tecnología.

El *BSC* es un proceso iterativo que idealmente debe incluir a directores, gerentes y líderes de todas las áreas de la empresa. El objetivo de esta iteración es realizar los ajustes necesarios que cada decisión, medida o modificación requiera. Este proceso puede tomar como mínimo un año en algunos casos, sin embargo, el producto final es una estrategia madura, con metas congruentes y claras en todos los niveles de la organización que además cuenten con sus respectivos *KPI* que mantendrán informados a los dirigentes acerca de su progreso.

1.2.5 El caso de Natura

Natura es una empresa de belleza originaria de Brasil, fundada en el año 1969 por Luiz da Cunha Seabra, primero como un laboratorio pequeño y una tienda de cosméticos en la ciudad de Sao Paulo. En 1974 adopta un modelo de venta directa similar al de *Avon*. Este sistema de venta directa le permitió crecer a muy bajo costo (Jones & Reisen de Pinho, 2006).

La firma comercializa principalmente cosméticos y artículos de belleza dirigidos a la clase media de Brasil, país donde la sociedad otorga gran importancia al atractivo y aspecto personal. En el año 2005, contaba con aproximadamente 600 productos, lanzando anualmente hasta 150 más.

En ese mismo año se convirtió en la empresa doméstica de cosméticos más grande de Brasil, y aunque sus ganancias fuera de ese país solo sumaban el 3%, tenía operaciones en varios territorios, principalmente en América Latina. La firma gozaba de ganancias brutas de 1.5 mil millones de dólares. *Natura* se caracteriza por ser un líder en sustentabilidad, al extraer material de manera responsable y apoyando a las comunidades locales que procuran la materia prima (Jones & Reisen de Pinho, 2006).

1.2.5.1 Las fuerzas de Porter en el estudio de caso de Natura

Se identifican los siguientes factores en el caso de *Natura* según la teoría de las cinco fuerzas de Michael Porter (1980).

1. La amenaza de entrada de nuevos competidores es muy alta sobre todo en el caso de *Natura*, que no obliga a sus vendedores a firmar contratos de exclusividad. La empresa misma calcula que alrededor de 30% de su fuerza de ventas vende productos de la competencia. Adicional a esto, las barreras de entrada de la industria de la belleza en Brasil son relativamente bajas, ya que se estima que en el 2004 había 1258 compañías operando en el sector de cosméticos, perfume e higiene personal (Jones & Reisen de Pinho, 2006).
2. La rivalidad entre competidores en el sector de los cosméticos y cuidado personal es alta, sobre todo si se compara la cantidad que *Natura* reinvierte en sí misma, 29 millones de dólares contra *L'oreal*, la empresa de productos de belleza más grande del mundo, que en 2005 destinó 587 millones de dólares en investigación y desarrollo (Jones & Reisen de Pinho, 2006). Adicional a esto, los mayores rivales de *Natura* incluyen gigantes como *Unilever*, *Johnson & Johnson*, *Procter & Gamble*, *Louis Vuitton* y *Chanel*.
3. La presión de productos sustitutos es moderada. Si bien el rubro de cosméticos en Brasil es uno de los más desarrollados en Latinoamérica y existen constantes lanzamientos de nuevos artículos, estos no necesariamente son sustitutos. Además, *Natura* ha diferenciado su oferta de tal manera que ha alcanzado un cierto nivel de protección ante esta fuerza.
4. El poder de negociación de los compradores es alto. Con una amplia gama de productos para elegir, en un país que tiene estándares de belleza muy altos y muchas

compañías domésticas e internacionales en el mercado, los clientes podrían elegir adquirir un producto de otra compañía fácilmente.

5. El poder de negociación de los proveedores se considera intermedio. Dado que un buen porcentaje de sus insumos son adquiridos de manera responsable de comunidades brasileñas remotas, esto les otorga poder de negociación. *Natura* se jacta de ser una empresa sustentable y responsable respecto a la obtención de la materia prima de sus productos, por lo cual sería complicado sustituir estos materiales o conseguirlos de otras fuentes. Aunado a esto, 90% de sus proveedores son domésticos (Jones & Reisen de Pinho, 2006). Esto demuestra que están muy concentrados, principalmente en Brasil, lo cual es una debilidad. Por otra parte, *Natura* ofrece compensación justa por la obtención de estos materiales, lo cual otras firmas posiblemente no podrían igualar.

Es evidente la ventaja que otorga incorporarse tempranamente a la industria, como fue el caso de *Natura*. Esto, en conjunto con la buena gestión por parte de su dirección, ha permitido que la empresa crezca y compita en Brasil. Por otra parte, se puede apreciar la dificultad que está enfrentando para conquistar otros mercados, en los cuales incursionó muchos años después de su fundación, cuando las barreras de entrada ya eran más altas y había más competidores en la industria.

1.2.5.2 Estrategia de posicionamiento de Natura

Natura se caracteriza por adoptar una estrategia de posicionamiento basada en necesidades. Fue muy consciente de los cambios demográficos en Brasil a lo largo de las últimas décadas, identificó que cada vez más mujeres ingresan a la fuerza de trabajo, y, además, lentamente se aproximan a la paridad de salarios comparado con los hombres. Asimismo, este país representa

un mercado en el que la belleza y aspecto personal es de gran relevancia, y la firma lo ha sabido aprovechar.

La firma ha elegido el segmento de población del país perteneciente a la clase media-alta hablando desde un punto de vista amplio de sus productos. En términos de algunas de sus líneas de artículos, la empresa ha dirigido sus esfuerzos hacia los nichos de mercado con necesidades particulares, como lo son las mamás recientes, con su línea *Mamãe e Bebê*, la cual busca fortalecer el vínculo entre el bebé y su madre. Por otra parte, *Natura* es una empresa sustentable, llevando a cabo prácticas responsables para la obtención de recursos naturales, otorgando apoyo a las comunidades que los obtienen. Esto satisface las necesidades de los clientes que son conscientes y responsables con el medio ambiente.

1.2.5.3 Principales concesiones de Natura

Michael Porter (1996) postula que no es posible mantener una posición estratégica sin hacer concesiones, y pueden ocurrir cuando existen inconsistencias en imagen y valores, las actividades mismas o sus incompatibilidades y a partir de límites en el control y dirección de la organización.

Las concesiones generan la necesidad de tomar decisiones, dado que una empresa que pretender satisfacer todas las necesidades de todos los clientes corre un mayor riesgo de imitación por parte de la competencia, difuminación de su imagen o valores y confusión en la fuerza de trabajo. El éxito del que *Natura* goza en su mercado natal ha venido acompañado de ciertas concesiones.

- El porcentaje de ventas en tiendas físicas o supermercados es muy bajo a comparación de las cifras por parte de los representantes independientes.

- Dado que el enfoque está dirigido principalmente al segmento de población de clase media-alta, se desaprovecha el mercado conformado por las personas de bajos ingresos.
- El no exigir a sus vendedores un contrato de exclusividad causa que las ventas sean mermadas en cierta proporción por otras marcas.
- La lealtad por parte de *Natura* hacia sus representantes independientes trae como consecuencia el desaprovechamiento del potencial de ventas directamente al consumidor.
- El sistema de ventas que está tan arraigado en *Natura* y ha sido tan exitoso en Brasil, ha tenido un desempeño pobre en otros mercados, lo cual limita su expansión a otros países.

Estas concesiones reflejan las decisiones estratégicas que la organización ha tomado para poder sostener una propuesta de valor clara y coherente con su posicionamiento, aun cuando estas impliquen la renuncia a ciertos mercados u oportunidades de crecimiento. Dichas renunciaciones fortalecen la consistencia de la estrategia de la empresa y contribuyen a preservar la diferenciación que ha caracterizado a *Natura*, particularmente en su mercado de origen.

1.2.5.4 Encajes de Natura

Michael Porter (1996) define tres tipos de encajes para las organizaciones. De primera, segunda y tercera orden.

- El encaje de primera orden es descrito como tener consistencia entre todas las actividades. Se trata de que aquellas actividades que hayan sido elegidas para la estrategia de posicionamiento muestren consistencia con la estrategia seleccionada. En el caso de *Natura*, este encaje es fuerte, dado que a lo largo de los años ha ido adaptando y diseñando sus operaciones de tal manera que complementen adecuadamente su modelo de ventas.

- El encaje de segunda orden, llamado reforzamiento de actividades se presenta cuando estas se complementan. Esto es, que un proceso contribuya al siguiente, de tal manera que se vea un beneficio tangible en cuestión de valor agregado percibido o un aumento de rentabilidad. *Natura* muestra un encaje de segunda orden robusto, aprovechando el modelo de ventas por medio de representantes independientes y haciéndolo crecer mediante revistas, catálogos y lanzamientos de nuevos productos que incrementa el número de visitas de los vendedores a sus clientes.
- Por último, el encaje de tercera orden o de optimización de esfuerzo tiene que ver con la optimización de todas las actividades elegidas para la estrategia, de tal manera que se minimice el desperdicio y se maximicen los recursos. *Natura* ha puesto en marcha este encaje de una manera muy efectiva gracias a la instalación construida que integra los espacios de logística, producción e investigación y desarrollo. Además, hace más eficiente el proceso de órdenes de productos por parte los representantes de ventas.

Los encajes de primera, segunda y tercera orden demuestran que la estrategia de *Natura* se sostiene en gran parte por la integración consistente y complementaria de sus actividades clave, las cuales refuerzan su posicionamiento competitivo y establecen barreras altas para nuevos competidores.

1.2.5.5 Estrategia genérica de Natura

Tomando como base la teoría de las estratégicas genéricas de Michael Porter (1980), se puede concluir que *Natura* está llevando a cabo una táctica de diferenciación enfocada, que se considera una estrategia de las propuestas por Porter. La firma logra esta distinción a lo largo de la mayoría de su línea de productos, al obtener materia prima de manera responsable, otorgando

apoyo a las comunidades que obtienen estos insumos y a la sociedad en general (Jones & Reisen de Pinho, 2006).

Natura asevera que el objetivo de sus productos es el bienestar, y aunado a las prácticas responsables de obtención de materia prima mencionadas anteriormente, acumula buena fe y lealtad de parte de un segmento de mercado para el cual este tipo de iniciativas son importantes e influyen en su proceso de decisión de compra.

El enfoque lo aplica a las líneas de productos que dirigen a grupos de clientes específicos, como las mujeres mayores, adolescentes y líneas para madres y bebés. Su inversión en investigación y desarrollo, adquisición de patentes y procesos maduros de lanzamientos de nuevos artículos tienen como objetivo destinar cada una de estas fórmulas a un nicho de mercado en particular, lo cual sucede constantemente en el rubro de la belleza en Brasil (Jones & Reisen de Pinho, 2006).

El liderazgo empleado por *Natura* ha fomentado esta diferenciación, y ha generado lealtad. El enfoque de sus dirigentes es aquél de compartir los recursos de la naturaleza de la manera correcta, siendo responsables con el medio ambiente, la biodiversidad y las comunidades remotas. Consideran algunas de las tácticas de mercadotecnia de la competencia como poco éticas, y por tanto evitan emular prácticas similares. Finalmente, son conscientes del valor que los representantes de ventas independientes traen a su operación, y les otorgan ciertas libertades y facilidades.

Si bien las estrategias mencionadas anteriormente funcionan muy bien en Brasil y se han mantenido constantes en ese mercado, su reciente incursión en otros países ha forzado a la firma a adoptar nuevas tácticas en estos territorios, las cuales han resultado en diferentes niveles de éxito.

En un rubro tan competido y globalizado como el de los cosméticos, tener una estrategia bien definida es un requisito indispensable para mantener una empresa a flote. La competencia constante, la segmentación de mercado, la alta disponibilidad de productos y la importancia que la sociedad le da al aspecto y cuidado personal en Brasil hace que la falta de un plan sea un error que podría resultar fatal para cualquier firma que desee incursionar en la industria de la belleza y la higiene personal.

La planeación estratégica es necesaria para la elección del segmento de mercado al cual incursionar, la formulación del plan de distribución y logística, la elaboración de los procesos de producción y ventas y la reinversión en la empresa. Dado que los productos disponibles en el mercado son altamente diferenciados y la competencia está bien establecida, no contar con una táctica es un lujo que ninguna empresa del rubro se puede dar.

1.3 Recursos estratégicos

Los recursos estratégicos son todas aquellas herramientas, activos o materiales de los que una empresa u organización se apoya para llevar a cabo sus operaciones o cumplir sus objetivos (Collis & Montgomery, Julio-Agosto 2008). Estos no solo suelen ser físicos, como podría ser una planta de manufactura, un centro de distribución o un edificio de oficinas, sino también intangibles como la propiedad intelectual, patentes, el conocimiento de sus empleados o incluso su cultura organizacional.

Es por ello por lo que identificar mediante un proceso de introspección de la empresa con qué activos se cuentan y cuáles de ellos podrían ser catalogados como estratégicos es muy importante para el éxito continuo de la organización y el establecimiento de una ventaja competitiva duradera, la cual puede ser atribuida a un grupo de recursos valiosos que le permitan a una firma realizar sus operaciones de una manera más ágil y eficiente que la competencia

(Collis & Montgomery, Julio-Agosto 2008). Así mismo, estos le podrían permitir ofrecer productos y servicios con un mayor nivel de valor agregado.

1.3.1 La competencia con recursos y recursos valiosos

Esta teoría surge a mediados de la década de los noventa, en un momento en el cual la industria creía saber todo acerca de la estrategia. Complementa el concepto de las cinco fuerzas de Michael Porter (1980), añadiendo un nuevo acercamiento que involucra la introspección de la empresa. Es entonces que surge un marco de trabajo llamado *Resource-Based View of the firm (RBV)*, el cual hace uso de un análisis interno de las firmas que después combina con el análisis del rubro y la competencia, o análisis externo. El *RBV* pretende entonces contribuir a las teorías previamente conocidas de la planeación estratégica, mas no sustituirlas (Collis & Montgomery, Julio-Agosto 2008).

Los recursos no pueden ser evaluados individualmente o de manera aislada, ya que su valor depende de varios factores, como su posición en la cadena de suministro o su interacción con otros activos y funciones. Es posible también que sean estratégicos en un punto particular en el tiempo o en una industria, mas no necesariamente en otros. Según Collis y Montgomery (Julio-Agosto 2008) estos elementos estratégicos deben pasar por una serie de cinco pruebas para determinar su calidad, las cuales serán descritas a continuación.

- La prueba de inimitabilidad. Esta característica juega un papel importante en la determinación del valor del recurso. Después de todo, si es difícil de imitar funciona como una barrera contra la competencia, ya que le agrega un mayor grado de complejidad a la competencia el intentar emularlo. Un recurso inimitable trae consigo a su vez el beneficio de un incremento en ganancias más sustentable, debido a las dificultades previamente mencionadas que enfrentan las empresas rivales.

La razón por la cual un producto es irreproducible puede yacer en sus propiedades físicas, por ejemplo, una localización privilegiada para hacer negocios o instalaciones de manufactura de alto nivel. Otro factor que contribuye a esta singularidad es el número de activos estratégicos con los que se cuentan, dado que un mayor número de estos representan una mayor inversión económica y de tiempo para su replicación.

- La prueba de durabilidad. Su objetivo es determinar la duración del valor del recurso. Si lo conserva durante más tiempo se deprecia más lentamente. La durabilidad es de especial importancia en sectores que evolucionan rápidamente, como el tecnológico, donde el conocimiento y habilidades de una empresa pierden su ventaja rápidamente debido a la aceleración digital que se vive hoy en día.
- La prueba de apropiabilidad. Determina qué actor o grupo de actores son los que se apropian del valor generado por el recurso en cuestión. El dueño de un activo estratégico no necesariamente disfruta de sus beneficios. Hay un conjunto de factores que influyen en estos resultados, y al final quien coseche los frutos de esa ventaja podrían ser los clientes, distribuidores o cualquier otro actor que interactúe en el proceso.
- La prueba de sustituibilidad. Este es un factor que no debe ser ignorado. No sirve de mucho contar con un recurso valioso que sea inimitable pero fácilmente de sustituir por otro que le otorgue resultados similares a la competencia. Es por ello por lo que deben ser irreproducible e insustituible para realmente brindar una ventaja competitiva a la organización.
- La prueba de competitividad superior. En esta la introspección de la organización debe ser comparada con el análisis de la competencia. El valor de un recurso no debe ser cuantificado únicamente con respecto a la misma compañía, sino también con los de sus

rivales, comparándolos directamente para determinar cuál firma cuenta con el más valioso. En otras palabras, una empresa no debe calificar las actividades que realiza efectivamente como competencias centrales, sino distintivas, esto es, funciones que realiza mejor que sus adversarios.

Los dirigentes de las compañías deben, entonces, tomar decisiones con base en los activos de sus organizaciones que cuenten con los criterios mencionados anteriormente. Generar estrategias que hagan un buen uso de estos puede traer resultados financieros favorables. Además de los beneficios de rentabilidad, las cinco pruebas de recursos valiosos obligan a las firmas a no solo mirar hacia dentro de sus empresas, sino hacia afuera, a su competencia lo cual les brinda un panorama más completo sobre el estado del mercado o industria.

Ahora bien, es claro que no todas las empresas poseen activos estratégicos, y aun las que sí tienen trabajo por delante. Es por ello por lo que las estrategias deben incluir planes de inversión en sus recursos, ya sea para mantener y potenciar los existentes o para generarlos.

1.3.2 Teoría de capacidades dinámicas

La teoría de las capacidades dinámicas tiene su origen en la valoración por parte de Schoemaker et al. (2018) de que el ambiente empresarial es volátil, incierto, complejo y ambiguo o *volatile, uncertain, complex and ambiguous (VUCA)* por sus siglas en inglés. En efecto, este mundo impredecible y complejo es lo que motiva a las firmas a alejarse de la manera tradicional de hacer negocios. El acrónimo fue acuñado a finales de la década de los noventa por el ejército estadounidense.

Bajo esta teoría, el éxito radica más en líderes dinámicos que sean capaces de reaccionar junto con sus empresas ante un mundo rápidamente cambiante y que no dependan de

planeaciones o pronósticos tradicionales. Las tres capacidades dinámicas postuladas son la habilidad de percibir cambio, aprovechar oportunidades y transformar organizaciones.

Las capacidades ordinarias, en contraste con las dinámicas, son todas aquellas que le permiten a una empresa u organización producir, mantener y vender un grupo de productos y servicios, e involucran habilidades como la generación de alianzas, capacidad operacional, efectividad de operación, etcétera. Estas no necesariamente deben ser parte de la firma y en algunos casos pueden ser subcontratadas. Sin embargo, rara vez la combinación de estas competencias por sí solas le van a permitir a un negocio recibir más allá de un éxito sustentable (Schoemaker, Heaton, & Teece, 2018).

Las habilidades dinámicas trascienden líneas de negocio y pueden ser utilizadas para generar ventaja competitiva en cualquier industria. Poseerlas le puede permitir a una empresa identificar nuevos mercados o llevar a cabo innovaciones en la producción. Dichas competencias y el resultado de estas son características difíciles de imitar por parte de los rivales.

Schoemaker et al. (2018) definen tres pilares principales de habilidades dinámicas para hacerle frente a entornos *VUCA*.

- Percibir cambio. La aptitud de detectar cambio en el mercado antes que los rivales es una habilidad dinámica importante. Esto requiere no solo ver hacia afuera, sino hacia adentro de la organización. En ocasiones, sobre todo en organizaciones de gran tamaño, los empleados solo se enfocan en realizar su trabajo, y es la responsabilidad de los líderes de abrir sus ojos e incrementar su vista periférica, mediante programas de entrenamiento, concientización o concursos. Esta competencia también requiere ver más allá del mercado, dado que variaciones políticas, regulatorias y tecnológicas podrían alterar la situación actual de golpe.

- Aprovechar oportunidades. Las firmas necesitan desarrollar sus habilidades para beneficiarse de las oportunidades. Simplemente detectar el cambio no es suficiente. Es imperativo sacar provecho del cambio de una manera ágil y veloz, dado que la rapidez puede significar no solo la captura o pérdida de un mercado, sino la diferencia entre el éxito o fracaso de una empresa.
- Transformar la organización. Dependiendo de las circunstancias, el aprovechamiento de las oportunidades en un mercado cambiante necesita más que adaptarse a los cambios. En ocasiones, una completa reinención de la organización es necesaria, ya sea para capturar nuevos segmentos o para mantenerla a flote, y podría necesitarse más de una vez. De hecho, la teoría sugiere que este tipo de intervenciones sean periódicas, conforme el rubro lo demande (Schoemaker, Heaton, & Teece, 2018).

Las habilidades dinámicas son vitales para el éxito de las organizaciones, sus modelos de negocio y su capacidad de innovación. Es por ello por lo que estas competencias nos sirven para medir la aptitud evolutiva de una empresa, su resiliencia al cambio y su potencial para sobrevivir en un entorno *VUCA*. Las firmas que cuenten con estas cualidades, así como con líderes que sepan cómo aprovechar y dirigirlos estarán mejor preparadas para enfrentar los diferentes escenarios que el mercado les pueda arrojar.

1.3.3 Kuit y el mercado de la kombucha en México

Fundada en el año 2018, *Kuit* es una empresa mexicana originaria del estado de Jalisco dedicada principalmente a la producción y venta de kombucha. Esta es una bebida elaborada con té verde y té negro, que después de un proceso de fermentación produce un hongo y provee de beneficios para la salud y la digestión (Silva Flores & Serrano Silva, 2022).

La firma se enfrenta con un número de desafíos al intentar incursionar en el mercado de las bebidas embotelladas en México. El más importante y evidente, es el alto consumo de refrescos y bebidas carbonatadas en el mercado mexicano. Otro digno de mención es la falta de educación del mercado en cuestión de bebidas saludables y la kombucha en particular, dado que no muchas personas la conocen ni los beneficios que esta provee.

A pesar de esta problemática *Kuit* logra posicionarse como una firma importante en el mercado de la kombucha en México gracias a una serie de campañas y decisiones innovadoras. La iniciativa de recolección y reutilización de botellas que llevan a cabo no solo le permite reducir costos de producción, sino también el impacto que tienen en el medio ambiente y continuar con la coherencia del diseño de su marca como empresa responsable. La organización dona a su vez un porcentaje de la producción a personas de bajos recursos o con alguna enfermedad relacionada con la obesidad y mala alimentación.

Una innovación notable es la del diseño de un biorreactor por parte de uno de los hermanos fundadores, herramienta que permitió una mejora al proceso de producción de la bebida. Así mismo, *Kuit* es responsable de la venta y entrega a domicilio de clientes finales, y ofrece envío gratuito, rasgo que la diferencia de su competencia.

A pesar de estas victorias, *Kuit* ha pasado por momentos difíciles, tomando la decisión de cerrar los centros de distribución que había abierto en Querétaro, León y Aguascalientes para enfocarse de lleno en la producción y venta de la bebida en la ciudad de Guadalajara, donde se encuentra la matriz.

1.3.3.1 Estrategia genérica de Kuit

Kuit, desde su fundación ha adoptado la estrategia genérica de Michael Porter (1980) de diferenciación con enfoque. Uno de los aspectos más importantes de esta estrategia según la

teoría, es la de ofrecer un producto o servicio único, de tal manera que la firma logre un posicionamiento superior respecto al de sus competidores.

La empresa logra esto al diferenciar su marca a través de su compromiso social, y las acciones tangibles que toma para ser coherente con la misión de su marca. Iniciativas como la reutilización de botellas, la donación de un porcentaje de la producción a personas con problemas de salud relacionadas con la obesidad (Silva Flores & Serrano Silva, 2022), entre otros, le demuestra al mercado que estos gestos son fieles a sus creencias y compromisos sociales, lo cual genera diferenciación, buena fe y lealtad a la marca. El compromiso e inversión que tienen con la investigación y desarrollo, así como el diseño de su propio biorreactor y los beneficios que trajo consigo, son otros ejemplos que distinguen a *Kuit* de su competencia.

Porter (1980) menciona que una estrategia de diferenciación no le permite a una organización ignorar costos, sin embargo, estos no son el objetivo principal de este enfoque. Un ejemplo claro de la aplicación de esta filosofía es el hecho de que la firma invirtió en su propia infraestructura de distribución, lo cual incrementa el costo de operaciones, pero le permite destacarse de su competencia al ser la única que entrega directamente a sus clientes y, además, de manera gratuita.

Por el lado de enfoque, esta diferenciación ha sido dirigida a un nicho de mercado específico. La coherencia y compromiso social de la marca es importante para un segmento de clientes que tienen un compromiso con el medio ambiente y con las empresas que apoyan ciertas causas sociales. La firma pretende competir en el mercado de las bebidas en México, pero en el segmento específico de bebidas funcionales, las cuales normalmente son adquiridas por un grupo de consumidores del mercado a los que les preocupa su salud y bienestar, y son activos

físicamente. Es notable entonces que las acciones de diferenciación que *Kuit* ha llevado a cabo van muy de la mano con el mercado al que se enfocan.

1.3.3.2 Recursos valiosos de Kuit

La empresa cuenta con un grupo de recursos valiosos. A continuación, se mencionarán dos de ellos y se les aplicarán las cinco pruebas de recursos de valor (Collis & Montgomery, Julio-Agosto 2008).

El biorreactor *Kuit* es una herramienta que fortalece y aumenta el volumen de producción de la organización (Silva Flores & Serrano Silva, 2022).

1. Este biorreactor, al haber sido diseñado y patentado por la empresa misma y específicamente para la preparación de kombucha le brinda un beneficio que no es fácil de imitar.
2. Su durabilidad se percibe alta dado que no hay muchas firmas en México que se dediquen a la venta de kombucha. La mayoría de las organizaciones que venden este tipo de bebidas son operaciones pequeñas que no cuentan con acceso a los recursos necesarios para desarrollar su propia maquinaria como lo hizo *Kuit*.
3. La entidad que se apropia del valor generado por este recurso es *Kuit*. Después de todo, es esta organización la que cosecha la innovación en la producción, así como el incremento en calidad y ventas.
4. Esta herramienta no es fácil de sustituir sobre todo porque el mercado mexicano no cuenta con muchas organizaciones dedicadas a la preparación de este tipo de bebidas, y por tanto no dispone de una selección de maquinaria variada para este tipo de objetivo.

5. Respecto a la superioridad competitiva, es evidente que *Kuit* tiene ventajas en el proceso de producción al ser la empresa que produce la kombucha más barata de México, pero con un alto grado de calidad, gracias en gran parte a este biorreactor.

El siguiente recurso valioso de *Kuit* es la coherencia de su marca. Esta es un recurso intangible que genera valor percibido por el mercado consumidor de kombucha. Este tipo de activos son los que frecuentemente pasan las cinco pruebas (Collis & Montgomery, Julio-Agosto 2008), como se explica a continuación.

1. Esto es un recurso muy difícil de imitar, dado que la empresa fue fundada desde un inicio con el objetivo de atacar el problema de obesidad que sufre la población mexicana, realizando investigaciones y estrategias para reducir el consumo de refrescos y bebidas carbonatadas y campañas de educación para beneficio de la salud de la población.
2. La durabilidad de la marca como tal y su compromiso social ya han sido puestas a prueba. Sobrevivió a la pérdida económica como resultado del cierre de sus centros de distribución en otros estados, y a pesar de dicha erosión, *Kuit* siguió comprometida con sus causas nobles y continuó donando parte de la producción a personas en condiciones de salud vulnerables.
3. Al igual que con el biorreactor, la firma es la entidad que se apropia del valor que genera la marca, la buena fe del mercado y la coherencia y credibilidad que sus acciones generan en el rubro.
4. Un recurso intangible como la buena fe y compromiso de una marca no es fácil de sustituir, sobre todo en un mercado tan pequeño como el de la kombucha. En lo que se refiere a la credibilidad y coherencia de su marca, *Kuit* está por delante de sus competidores.

5. La marca posee una superioridad competitiva con respecto a sus rivales. Sus acciones y compromisos sociales y hacia el medio ambiente han generado en sus consumidores una credibilidad y buena fe con la que no cuentan sus competidores.

Estos recursos le han permitido a *Kuit* ganar una posición única en el mercado de kombucha en México. Ambos son difíciles de emular, sobre todo en combinación con las competencias de la empresa, las cuales les otorgan una ventaja competitiva respecto a sus rivales existentes y, además, incrementan la barrera de entrada para nuevos competidores.

1.3.3.3 Capacidades dinámicas de *Kuit*

Con base en la teoría de capacidades dinámicas (Schoemaker, Heaton, & Teece, 2018), el estudio de caso de Silva Flores y Serrano Silva (2022) y el análisis realizado en el presente trabajo, se estima que la firma posee los tres grupos de capacidades dinámicas.

- Capacidad de percepción de cambio. Los fundadores de *Kuit* se percataron de manera acertada, en el año 2018 del incremento del mercado de bebidas funcionales que se iba a experimentar en México. Esto se corrobora con el informe de *Mordor Intelligence* publicado en 2023 (Silva Flores & Serrano Silva, 2022). A pesar de ser un crecimiento relativamente lento, especialmente cuando se compara con la industria de bebidas carbonatadas y refrescos, el porcentaje de personas en el país que buscan alternativas más saludables va al alza, y a pesar de que aún no estaban constituidos como empresa, los fundadores logran identificar esta tendencia y establecer su emprendimiento, el cual ha gozado de un éxito moderado.
- Capacidad de aprovechamiento de oportunidades. Gracias a su equipo de dirección, la firma se ha visto beneficiada de las oportunidades identificadas mediante el análisis de su competencia, así como el de sus propias operaciones. El diseño del biorreactor *Kuit* es un

ejemplo claro. Esta herramienta patentada le permitió a la empresa hacer su operación más eficiente y además incrementar la calidad del producto final. La implementación del programa de reutilización de botellas, a su vez, no solo significó ahorros en la operación de la empresa, sino que ayuda a confirmar la misión social de la empresa, generando una percepción de confianza y coherencia por parte del mercado.

- Capacidad de transformar la organización. *Kuit* logra transformar su organización de una manera en la que su competencia no podría. Al implementar su propio sistema de infraestructura y distribución, lograron ahorrar costos dado que la empresa misma estaba a cargo de su distribución y de la entrega de la última milla para sus clientes. Esto también les permitió obtener un factor diferenciador respecto a sus rivales, el cual es el envío gratuito para sus clientes.

Es claro entonces que la firma y su equipo de dirección han sabido navegar el mercado de las bebidas funcionales en México y lo han hecho, además, manteniéndose fieles a sus ideales originales. A pesar de la excelente manera en la que han manejado las diversas problemáticas que se han presentado, la organización aún podría enfrentar desafíos que amenacen su viabilidad y compromiso social.

Se considera que la mejor manera de enfrentar la incertidumbre del futuro es continuar con su filosofía y responsabilidad cívica. La percepción de los clientes es muy importante para las firmas en general, y que el mercado siga percibiendo a *Kuit* como una empresa coherente con sus ideales y fiel a su compromiso social seguirá generando buena fe y apoyo hacia la misma. Asimismo, seguir manteniendo esa agilidad que le ha permitido sortear los obstáculos que el mercado ha presentado, incluyendo ese apetito por la innovación, investigación y desarrollo que la destaca de su competencia.

1.4 Crecimiento empresarial

El crecimiento empresarial suele relacionarse con un aumento en las ganancias, pero este no siempre es el caso. Los accionistas, al buscar constantemente un incremento en los rendimientos de su inversión, desean ver la expansión de las firmas en las que invierten. Los *Chief Executive Officers (CEO)* trabajan para lograr este objetivo y que la organización mantenga su competitividad, goce de una rentabilidad sostenible y además mantenga satisfechos a los inversionistas.

En la cultura capitalista el crecimiento no solo se espera, sino se exige. Tanto es así que una empresa que no está en expansión constante es percibida como un fracaso. Es por ello entonces que las compañías se encuentran bajo mucha presión para crecer y ser bien valoradas en el mercado (Fisher, Gaur, & Kleinberger, 2017).

No obstante, esta exigencia por parte de los inversionistas en ocasiones entorpece el crecimiento a largo plazo de la firma, dado que generar retornos de inversión y dividendos rápidos para complacerlos es generalmente el resultado de estrategias de corto plazo (Carey, Dumaine, Useem, & Zimmel, 2018).

1.4.1 Estrategias de crecimiento empresarial

Jeremy Kourdi (2015) postula cinco estrategias de crecimiento empresarial, las cuales incluyen el crecimiento orgánico, las fusiones y adquisiciones, alianzas estratégicas con socios y empresas conjuntas, diversificación y finalmente, la especialización.

- Crecimiento orgánico. Ocurre cuando la organización se expande mediante sus propios medios, limitando su nivel de endeudamiento y preferentemente utilizando fondos generados por la misma operación de la empresa. La efectividad de esta estrategia depende de la madurez de las competencias clave de la firma, de una planificación

precisa y coordinada que respalde el proceso de expansión, del recurso monetario para financiarla y de tiempo, dado que crecer de manera orgánica es más lento al utilizar menos capital externo.

- Fusiones y adquisiciones. Es una de las maneras más rápidas de crecer, pero también una de las más riesgosas. Conlleva riesgos como la pérdida de la autonomía de la firma adquirida, la falta de agilidad de la organización resultante dado su gran tamaño, el incremento de la burocracia, el rechazo por parte de los empleados, entre otros. Sin embargo, trae consigo el potencial de incursión en nuevos productos o rubros que antes eran inaccesibles, la adquisición de patentes y propiedad intelectual, y el desarrollo de mercados totalmente nuevos gracias a la sinergia con la compañía adquirida.

Esta estrategia requiere de mucho trabajo, análisis, planeación, preparación e introspección. Las fusiones que se dan debido a situaciones de vida o muerte suelen fracasar. Aquellas en las que se realizan las tareas mencionadas anteriormente de manera diligente y que son acompañadas de una negociación adecuada tienen una mayor posibilidad de ser exitosas.

- Alianzas estratégicas con socios y empresas. Las asociaciones entre compañías pueden llegar a beneficiarlas sin exponerlas a los riesgos de una adquisición o fusión. Estos acuerdos pueden generar integraciones verticales u horizontales, logrando un mejor proceso de manufactura o distribución de producto, según sea el caso. A su vez, puede resultar en el incremento de conocimiento de los aliados, ya que existe el potencial de un aprendizaje de los procesos de los demás. Algunos de los factores de éxito para una asociación fructífera son la negociación de las condiciones de tal modo que sea justo para

todas las partes, la elaboración de un plan estructurado y la apertura para incluir a nuevos integrantes de ser necesario.

- **Diversificación.** Esta estrategia involucra la expansión del modelo de negocio de la organización a nuevos productos o mercados. Esto puede reducir la dependencia de entidades externas, mejorar la percepción y prestigio de la marca, incrementar las ventas, y minimizar el riesgo de abandonar segmentos menos rentables.
- **Especialización.** Las firmas que aplican esta estrategia se enfocan en desarrollar sus competencias nucleares. Estas son aquellas que generan valor para las organizaciones. Si se toma una agencia de publicidad como ejemplo, podría desarrollar esta maestría al asignar una mayor cantidad de recursos a la generación de campañas de mercadotecnia y subcontratar aquellas actividades que se consideren secundarias para su negocio, como el manejo de sus finanzas y recursos humanos.

Las estrategias de crecimiento presentadas ofrecen un panorama amplio que cubre en su mayoría las formas de expansión disponibles para las empresas. La implementación de estas tácticas, de llevarse a cabo correctamente, puede lograr la expansión controlada y rentable de las organizaciones, asegurando su lugar en el mercado.

1.4.2 Panera Bread Company

Panera Bread Company es una firma en la industria gastronómica que tuvo sus inicios en el año 1981 con la compañía *Au Bon Pain*, y su eventual adquisición de *Saint Louis Bread Company* en 1993. Después de un período de éxito y algunas ventas de sucursales, la organización se expandía bajo el nombre de *Panera Bread* (Lipson, 2009).

Tras iniciar nuevo milenio y a lo largo de poco más de una década, la firma gozó de un éxito comercial en el cual vio su número de sucursales aumentar de 20 a 1000 en 38 estados de

los Estados Unidos de América, con incrementos de ventas e ingresos correspondientes a dicha expansión (Lipson, 2009).

1.4.2.1 Estrategia genérica de Panera Bread

Panera Bread busca destacarse de sus competidores al ofrecer una experiencia gastronómica única dirigida a un segmento de mercado específico. Es por ello por lo que se considera que la estrategia genérica (Porter M. E., 1985) elegida por la empresa es la de diferenciador con enfoque. La empresa ha identificado aquellas características que son importantes para sus clientes potenciales y se encuentra en una posición favorable para brindárselas.

Para destacarse frente a sus rivales, esta compañía emplea herramientas como la utilización de ingredientes de alta calidad, la venta de pan recién horneado en sus mismas sucursales, capacitación de sus empleados y un menú compuesto de alimentos saludables. De hecho, es tanto su compromiso con la diferenciación que la compañía hornea sus panes en hornos de losa estilo europeo. Esto resultó en enriquecimiento y prestigio para su marca, la cual era evaluada de manera muy positiva en encuestas de satisfacción de clientes (Lipson, 2009).

La firma se distingue aún más en el ramo de la comida rápida al poseer ciertos rasgos que incrementan el costo de su menú, pero que traen consigo ventajas como la calidad y valor nutricional de sus alimentos, y las características de sus instalaciones. Sus sucursales aspiran a ser lugares cálidos, tranquilos y acogedores, lo cual a su vez la diferencia del segmento de restaurantes de cena casual.

El segmento de mercado en el cual se enfoca *Panera Bread* es el del nicho que pone importancia en consumir alimentos saludables y de alta calidad. Su clientela es atraída a esta cadena de restaurantes no solo por su menú, sino por su propuesta de valor, dado que, en muchas

comunidades, sus restaurantes se han convertido en centros sociales y de trabajo (Knowledge at Wharton, 2011).

1.4.2.2 Estrategias de crecimiento de Panera Bread

Según la teoría de las estrategias de crecimiento de Kourdi (2015), se identifica que *Panera Bread* ha implementado cuatro de ellas. A continuación, se justifica el resultado de este análisis.

- Crecimiento orgánico. Lipson (2009) ofrece información valiosa para llegar a esta conclusión, mencionando que la empresa financia su expansión principalmente mediante utilidades no distribuidas, venta de acciones a sus colaboradores y modestas inyecciones de capital propio. La firma incluso dejó expirar una línea de crédito de 10 millones de dólares estadounidenses. Esta renuencia para adquirir deuda concuerda con esta estrategia.
- Alianzas estratégicas. La compañía como parte de su estrategia obtiene todos sus insumos comestibles de empresas domésticas. Es por ello por lo que ha concertado pactos con sus proveedores, los cuales deben adherirse a un código de conducta establecido por la firma y además cumplir con los requisitos particulares de los alimentos, como la ausencia de ciertos químicos y antibióticos, el trato adecuado hacia los animales, y estrictas normas sanitarias y de calidad (Panera Bread, 2021).
- Fusión y adquisiciones. La empresa en sus inicios fue el resultado de la compra de *Saint Louis Bread Company* por *Au Bon Pain*. Si bien esta táctica no ha jugado un papel fundamental desde aquel entonces, es relevante mencionarla dado que la firma vio sus orígenes a partir de dicha adquisición y gozó de éxito y crecimiento durante este periodo de tiempo.

Si bien estas estrategias han resultado en diferentes niveles de éxito para la compañía y no todas son tan importantes para su operación actual, la combinación de ellas la ha llevado a su posicionamiento actual en el mercado desde su fundación.

1.4.2.3 Problemas de crecimiento de Panera Bread

La firma se enfrentó a varios problemas durante su rápida expansión entre el 2003 y 2006. Uno de ellos fue el incremento de precio de los insumos, particularmente el del trigo. Esto generó incertidumbre en el giro gastronómico. Las acciones de la empresa disminuyeron en un 40% en el año 2006 y aún más durante el 2007 (Lipson, 2009).

Al analizar los estados de resultados históricos se puede apreciar cómo la utilidad neta fue casi proporcional al incremento en el número de sucursales de *Panera Bread* del año 2003 al 2006, sin embargo, año con año se perdía esta relación. Para el tercer trimestre del 2007 se pronosticaba que esta ganancia iba a ser aún menor (Lipson, 2009).

Es posible que el ritmo de crecimiento y éxito del que gozaba la firma finalmente le causó problemas de expansión descontrolada. Barton y Sutcliffe (2010) escriben acerca de la inercia disfuncional en las organizaciones y postulan cinco posibles causas.

- Orientación a la acción. La presión por realizar las responsabilidades asignadas en ambientes de negocio acelerados y de mucha urgencia previene que los líderes tengan tiempo de detenerse a analizar los aspectos que requieren de algún tipo de mejora o ajuste.
- Planeación inflexible. Contar con un plan es imperativo para el éxito de una empresa, sin embargo, las condiciones económicas y de mercado pueden cambiar rápidamente. Es necesario contar con la flexibilidad de evaluar la estrategia actual y realizar ajustes cuando sea necesario.

- Efecto en cadena. Las actividades de una firma están intrínsecamente conectadas lo cual significa que un cambio en alguna de ellas, por pequeño que sea pudiera tener grandes consecuencias en otras partes del proceso. Es crucial no asumir que una alteración mínima tendrá efectos menores.
- Racionalización. Esta causa postula que resulta agradable cuando las creencias son validadas por otros, e incómodo cuando no. Por tanto, es necesario eliminar el sesgo que lleva a ignorar aquella información que invalida las acciones actuales de la firma.
- Deferir a la experiencia percibida. Las personas, en especial aquellas de rango medio tienden a ceder las decisiones importantes a sus superiores o a los individuos que perciben como más experimentados y en posiciones de poder. Se debe eliminar el estigma relacionado con hacer preguntas o cuestionar la manera en la que la empresa está operando.

Las causas previamente mencionadas o una combinación de ellas pudieron haber afectado el juicio de *Panera Bread* durante el periodo del año 2003 al 2006, mientras experimentaban su crecimiento descontrolado.

1.4.2.4 Lecciones aprendidas de Panera Bread

Panera Bread pudo realizar una serie de pasos y análisis que le habrían permitido identificar los riesgos de su estrategia de crecimiento agresiva. Barton y Sutcliffe (2010) postulan un marco para minimizar la inercia descontrolada, en el cual la firma podría haberse apoyado. Este incluye cultivar humildad, fomentar el escepticismo para no depender tanto de expertos, buscar malas noticias para obtener aprendizaje, pensar y cuestionar en voz alta, estar disponible física y socialmente, tener comunicación frecuente y la búsqueda de perspectivas diferentes.

La empresa también podría haberse beneficiado de la aplicación de alguna metodología que le ayudara a calcular la velocidad a la que podía crecer. Churchill y Mullins (2001) proponen un sistema de tres palancas que una firma puede manipular para determinar el porcentaje de crecimiento auto financiable que las organizaciones pueden sostener. Estas son el aceleramiento del flujo de efectivo, la reducción de costos y el incremento de precios. Si la filosofía de *Panera Bread* no es compatible con el alza de los precios, pudieron optar por modificar la operación de tal manera que se redujeran costos de operación y se acelerara su flujo de efectivo con el objetivo de ajustar su expansión y llevarla a un nivel sostenible.

Por otro lado, Fisher et al. (2017) realizaron un análisis que llegó a la conclusión de que abrir nuevas sucursales no siempre es la decisión adecuada para el incremento de ganancias, y proponen un análisis de tres métricas que le ayudan a las firmas a determinar si es momento de pasar de una estrategia de crecimiento rápido a lento. Estas son el retorno sobre capital invertido, las ganancias por tienda y el estimado de la rentabilidad obtenida por cada nuevo establecimiento. Realizar este u otra valoración similar le hubiera permitido a *Panera Bread* llevar a cabo una serie de acciones para corregir su curso, entre ellas dejar de abrir nuevos restaurantes, incrementar las ventas en los existentes y la implementación de políticas o campañas en apoyo de estos objetivos.

Es fundamental resaltar la importancia de contar con la flexibilidad para ajustar el plan estratégico de las empresas, la capacidad de identificar cuándo es prudente hacerlo y la pericia para tomar las acciones necesarias con el fin de lograrlo. Las organizaciones no pueden crecer indefinidamente, y si bien una nueva firma que comienza a capturar mercados puede gozar de un período de crecimiento saludable, llegará el momento en el que se verá afectada por la

disminución de los retornos de la inversión de esta expansión. Es crucial reconocer cuándo se llega a este punto, para llevar a cabo la transición de la etapa de crecimiento a la de madurez.

1.5 Liderazgo estratégico

El liderazgo estratégico es esencial para el éxito de las organizaciones. Los líderes empresariales son los responsables de guiar a sus firmas para implementar eficazmente las estrategias y alcanzar sus objetivos. Peter Northouse (2022) lo define como un proceso dinámico que involucra la interacción entre el guía y sus colaboradores. Implica ejercer influencia sobre los seguidores y se desarrolla dentro de un contexto grupal, donde los esfuerzos se orientan hacia metas comunes.

A su vez, Bower y Gilbert (2007) argumentan que la estructura organizacional de una firma tiene implicaciones cruciales para la implementación de sus estrategias y su distribución de recursos. Su planteamiento se centra en la dinámica de las jerarquías corporativas, dado que el conocimiento, el poder, los roles, la toma de decisiones y los procesos están dispersos en diversos niveles, y esto puede generar una desconexión entre la planificación estratégica de la empresa y la ejecución real por parte de los distintos niveles gerenciales.

Es por ello por lo que la efectividad del líder estratégico de una compañía, así como la cohesión entre sus diferentes niveles jerárquicos pueden determinar su éxito y capacidad para alcanzar sus objetivos y metas organizacionales.

1.5.1 Larry Ellison

Larry Ellison ha sido seleccionado como líder empresarial para caso de estudio de este trabajo. Es cofundador de *Oracle Corporation*, firma en la que se desempeñó como *CEO* desde su fundación en 1977 hasta 2014 y actualmente desempeña el papel de *Chief Technology Officer*

(CTO) (Oracle Corporation, 2025). *Oracle* es una de las organizaciones de tecnología más influyentes en el ámbito del *software* corporativo a nivel mundial.

Ellison tuvo una infancia atípica en la ciudad de Chicago. Siendo aún un niño, su madre lo cedió al cuidado de sus tíos, quienes lo adoptaron y criaron en un entorno familiar con escaso apoyo emocional. Abandonó sus estudios en dos universidades del estado de Illinois y eventualmente se mudó a California, donde se desempeñó en diversos trabajos relacionados con la computación y programación (Stone, 2002).

Fue en uno de estos empleos donde conoció a los socios con quienes fundaría *Oracle*, en una empresa dedicada al audio y equipo para estudios de grabación, llamada *Ampex Corporation* (Stone, 2002). En 1977 cuando Ellison tenía 34 años, fundó, junto con Bob Miner y Ed Oates la compañía *Software Development Laboratories*, la cual atravesaría diversos cambios de nombre. En 1982 la firma adoptó el nombre de *Oracle Systems* y finalmente en 1995 se consolidó como *Oracle Corporation*, su nombre actual. (Symonds, 2003).

Durante los primeros años, Ellison enfocó sus esfuerzos en el desarrollo de la primera base de datos comercial, diseñada para ser compatible con múltiples plataformas. Esto diferenciaba su producto del que *IBM* estaba desarrollando, que consistía en una solución de gestión de información para las grandes computadoras centrales de la época (Symonds, 2003).

Gracias al interés e inyección de capital de algunos de sus primeros clientes, entre los que se encontraba la *Agencia de Inteligencia Central* de los Estados Unidos, la primera versión de este producto, la base de datos de *Oracle* fue liberada en 1979 (Stone, 2002). En la actualidad, esta solución es utilizada por algunas de las firmas más influyentes y exitosas del mundo. Empresas como *Netflix*, *LinkedIn*, *eBay* y *Airbnb* dependen de esta herramienta para soportar su operación, transacciones y altos volúmenes de datos (Thomson Data, 2025).

Tras la adquisición de otras compañías y desarrollo de soluciones propias, la firma cuenta con productos y servicios altamente competitivos en las áreas de gestión de los recursos humanos, de relaciones con clientes y empresas, computación en la nube e inteligencia artificial (Oracle Corporation, 2025).

Ellison decide dejar el cargo de *CEO* de *Oracle* en 2014, después de haber ocupado este puesto durante 37 años. Esto sucede tras un periodo de inestabilidad en la empresa debido a la disrupción que el modelo de negocio de la computación en la nube trajo a la industria. El día de hoy, se desempeña como *CTO* de la organización (Liedtkeap, 2014).

1.5.2 Tipos de liderazgo

Según Northouse (2022), existen varios estilos de liderazgo que han sido desarrollados a lo largo del tiempo, de los cuales se analizarán el transformacional, auténtico, servicial, adaptativo e inclusivo.

- Liderazgo transformacional. Se enfoca en inspirar a los seguidores para que logren resultados extraordinarios. Su objeto es el de transformar e involucra analizar sus motivaciones, necesidades, valores y objetivos a largo plazo. Este acercamiento puede ser aplicado a individuos, equipos de trabajo u organizaciones completas.
- Liderazgo auténtico. Estos líderes se caracterizan por actuar de manera coherente con sus valores y principios, además de ser genuinos y transparentes, atendiendo siempre las necesidades de sus seguidores. Es un estilo que está ganando relevancia, dada la volatilidad e inestabilidad del entorno corporativo en la actualidad.
- Liderazgo servicial. Describe la capacidad de un líder de influenciar y a la vez servir a sus colaboradores. Este tipo de guía se enfoca en estar consciente de las preocupaciones de sus seguidores, darles prioridad y ayudarlos a desarrollar su máximo potencial.

- Liderazgo adaptativo. Radica en la capacidad del líder para adaptarse a nuevas situaciones, lo que a su vez le permite guiar a sus seguidores frente a diferentes retos, problemas y cambios.
- Liderazgo inclusivo. La inclusividad ha surgido como una herramienta para demostrar los beneficios que una fuerza de trabajo diversa trae a las firmas. Un líder inclusivo es aquél que está dispuesto a enfrentar los retos y disfrutar de las ventajas que esta conlleva.

Estos estilos de liderazgo destacan tanto por la profundidad de su desarrollo como por su relevancia práctica para los líderes en entornos empresariales contemporáneos. Su aplicación adecuada puede generar un equilibrio entre innovación y eficiencia, contribuyendo al éxito de las organizaciones.

Larry Ellison presenta diversas características que definen su estilo de liderazgo según la teoría de Northouse (2022). A continuación, se analizarán los diferentes aspectos de su enfoque y se proporcionará evidencia de las conclusiones alcanzadas.

- Liderazgo transformacional. Larry ha demostrado ser un líder transformacional al compartir su trayectoria personal en su discurso de graduación de la generación 2016 de la *University of Southern California (USC)*. En esta ceremonia, relata cómo sin contar con un diploma universitario pudo lograr el éxito, sus sueños y felicidad (University of Southern California, 2016). Las palabras de este líder tecnológico sin duda inspiraron y motivaron a estos jóvenes profesionistas a perseguir sus propias aspiraciones personales y profesionales.
- Liderazgo auténtico. Este ejecutivo ha sido descrito como despiadado, arrogante, autocrático e impaciente, que considera a las personas como una simple herramienta para ser desechada cuando ya no es útil (Stone, 2002). Por esta razón, se considera que no es

un líder auténtico, debido a su actitud fría y su enfoque exclusivamente orientado a los resultados.

- Liderazgo servicial. En sus propias palabras, Ellison ha expresado su necesidad de controlar el entorno y evitar situaciones o personas que no le son agradables (Symonds, 2003). Un guía servicial pone por encima de todo las necesidades de sus seguidores, lo cual puede implicar realizar tareas poco atractivas. La actitud descrita anteriormente no se alinea con esta filosofía.
- Liderazgo adaptativo. Larry demostró una destacada capacidad para adaptarse a las tendencias y cambios durante la mayor parte de su gestión como *CEO* de la empresa. Sin duda fue su visión la que llevó a la firma al éxito, como se detalló en secciones anteriores. Sin embargo, también cometió errores a lo largo de este proceso. Uno de los más recientes fue la pérdida de posicionamiento en el mercado al resistirse a adoptar el modelo de negocio basado en la computación en la nube (Clark, 2022). A pesar de ello, Ellison es reconocido como un líder notable y un excelente promotor de sus ideas (Stone, 2002). Se le considera un líder adaptativo, tanto por el éxito que experimentó *Oracle* desde su fundación, como por la decisión de dejar el puesto de *CEO*, lo cual benefició a la organización.
- Liderazgo inclusivo. *Oracle* cuenta con una política robusta de inclusión y colaboración la cual abarca un número considerable de comunidades y está extensamente documentada en su página corporativa (Oracle Corporation, 2025). Se estima que Larry Ellison no influyó directamente en la implementación de esta iniciativa a través de sus opiniones, de haberlas. Por tanto, aunque su liderazgo no necesariamente refleja una orientación hacia esta filosofía, esto no descalifica el esfuerzo realizado por la firma en este ámbito.

Es claro que a pesar de que es un gran visionario y líder tecnológico, el estilo de liderazgo de Larry Ellison tiene oportunidades de mejora. Trabajar en estos aspectos podría incrementar aún más el rendimiento de su firma y fortalecer el compromiso y motivación de sus colaboradores.

1.5.3 Habilidades esenciales de un líder

Los líderes deben desarrollar un grupo de competencias para guiar a sus organizaciones hacia el éxito. Schoemaker et al. (2013) identifican seis habilidades esenciales que permiten a los dirigentes enfrentar situaciones impredecibles y pensar de manera estratégica. Se describen a continuación.

- **Anticipa.** El líder debe ser capaz de identificar cualquier oportunidad o amenaza que esté por presentarse en su contexto. Los estrategas más efectivos realizan un análisis constante del entorno para detectar cualquier tipo de cambio y responder de manera oportuna.
- **Reta.** Un planificador estratégico reta el estado actual de las cosas y fomenta la participación de todos los involucrados, incluyendo a los que discrepan de sus ideas en el proceso de toma de decisiones para su enriquecimiento mediante una diversidad de perspectivas.
- **Interpreta.** Los líderes que retan tienden a obtener información de diferentes fuentes dentro de la organización, la cual puede contradecirse. Es por ello por lo que desarrollar una habilidad robusta para interpretar estos datos y tomar decisiones fundamentadas es tan importante.
- **Decide.** Un estratega efectivo no se limita a tomar decisiones binarias, sino que se informa, evalúa múltiples alternativas y no actúa de forma prematura, buscando siempre un equilibrio entre precisión y agilidad.

- Alinea. Tomar decisiones inevitablemente implica generar cierto grado de insatisfacción. La tarea de un buen dirigente es la de alinear la visión y objetivos de los distintos grupos dentro de la organización mediante una comunicación constante y efectiva.
- Aprende. Un líder dispuesto a reflexionar sobre sus decisiones pasadas, incluidos sus errores, fomenta una cultura de aprendizaje y diálogo abierto. Es importante reconocer a quienes llevan a cabo iniciativas de valor y establecer mecanismos de auditorías de análisis y retrospección.

Un líder estratégico equilibrado debe ser capaz de identificar sus fortalezas y debilidades en relación con estas seis habilidades fundamentales y trabajar activamente en su desarrollo, con el fin de potenciar sus capacidades y minimizar sus limitaciones.

Utilizando el marco de la teoría de habilidades esenciales de Schoemaker et al. (2013) se analizarán las competencias que Larry Ellison ha demostrado a lo largo de su trayectoria y cómo estas han influido en el rumbo de su firma.

- Anticipa. A pesar del prestigio que *Oracle* gozó tras el lanzamiento de su base de datos, Ellison reconoció que la sostenibilidad de este éxito no podía depender de un único producto. Por ello, anticipó una posible pérdida de cuota de mercado mediante una serie de adquisiciones corporativas clave, que le permitieron incursionar en nuevos rubros y generar mayores ganancias. Entre ellas destacan las de *Sun Microsystems* en 2010, *PeopleSoft* en 2005, *Siebel Systems* en 2006 y *NetSuite* en 2016 (Filipsson, 2024). Estas compras le permitieron a la organización competir en segmentos de servidores y programación, gestión de recursos humanos, administración de relaciones con clientes y empresas, respectivamente. La firma es considerada como líder en todos estos sectores, lo

cual demuestra una habilidad por parte de Larry de anticiparse a las tendencias y entornos emergentes.

- Reta. La trayectoria de este dirigente en cuanto a su capacidad para desafiar el statu quo ha sido accidentada. Es recordado por haber rechazado el modelo de negocio basado en la computación en la nube, el cual dejaba atrás el lucrativo esquema de venta de licencias de *software*, en favor de la adopción de un modelo de suscripción, en el que los clientes pagan según el uso de los recursos. El propio Ellison mencionaba en esos años que nadie había encontrado aún una manera de ser altamente rentable con el modelo de aplicaciones como servicio (Fitzgerald, 2007). No obstante, se dice que Larry está experimentando un renacimiento, en especial por el ímpetu generado con su promoción y defensa del desarrollo de la inteligencia artificial. Su prominencia en el ramo ha contribuido a que *Oracle* casi duplique su capitalización de mercado y a un incremento considerable de su fortuna personal (Lewis, 2024). Este líder comprende la importancia de retar los sistemas establecidos y lo ha demostrado a lo largo de su carrera.
- Interpreta. Una de las acciones de mayor impacto de Ellison está estrechamente relacionada con esta habilidad esencial. En 1976, *IBM* publicó un artículo de investigación en el que describían un modelo de banco de datos capaz de extraer información mediante preguntas sencillas. Aunque la firma desarrolló un lenguaje de comandos basado en ese modelo en 1982, ya era demasiado tarde. Para ese entonces, *Oracle* llevaba cinco años comercializando su propia base de datos relacional (Stone, 2002). Este líder, fascinado por aquella publicación, supo interpretar la necesidad latente en el mercado de una solución de este tipo, y logró adelantarse a su rival, lo cual resultó en el éxito por el que hoy se conoce a su empresa.

- **Decide.** La carrera de este líder ha sido marcada por decisiones clave que han definido el rumbo de su empresa, y generalmente la han llevado al éxito. Sus directrices suelen ser cuidadosamente analizadas y calculadas. Desde la elección de firmas para adquirir hasta el propio nombre de la organización, esta competencia se encuentra bien desarrollada y arraigada en Ellison. Un ejemplo de ello es el nombre de la primera versión de su base de datos, la cual decidió llamar versión dos. Él lo justificó argumentando que ningún cliente estaría dispuesto a adquirir la primera versión de un producto proveniente de una compañía conformada por apenas cinco personas (Symonds, 2003).
- **Alinea.** Buscando evitar repetir errores pasados, este dirigente tiene muy claro cuál es el rumbo actual de *Oracle*. En enero de 2025, en una rueda de prensa en conjunto con el presidente de los Estados Unidos y ejecutivos de *Softbank* y *OpenAI*, se anunció una alianza entre las tres firmas, las cuales desarrollarán el proyecto *Stargate* (Boak & Miller, 2025). Esta es una empresa conjunta que pretende desarrollar la infraestructura requerida para el fortalecimiento de la industria de la inteligencia artificial. Larry Ellison ha trabajado para alinear la organización con su visión del futuro de ese sector, y su importancia para el negocio. La última versión de la base de datos, lanzada en mayo de 2024, tiene como núcleo esta tecnología. En el evento de su presentación se destacó la importancia de tener una estrategia de aprendizaje computacional, así como innovaciones de la compañía en este segmento (Mueller, 2024).
- **Aprende.** Esta competencia fue adquirida por Ellison debido a la necesidad del negocio. Él mismo ha admitido que cuando la firma estaba planeando el lanzamiento de la primera versión de su oferta en la nube, estuvo a punto de cancelarlo (Clark, 2022). Este error de juicio provocó que la organización perdiera cuota de mercado frente a competidores

como *Amazon Web Services* y *Microsoft Azure*, dada su tardía entrada a este segmento. Sin embargo, aprendió de esta experiencia y, posteriormente le otorgó la prioridad correspondiente a este servicio. Desde una perspectiva operativa la cultura de aprendizaje se refleja en iniciativas como *Corrective Actions, Preventative Actions (CAPA)*. Este es un proceso aplicado en todos los niveles de la compañía, en el cual se lleva a cabo un análisis de causa raíz de aquellos incidentes que han sido marcados como oportunidad de mejora con el fin de fortalecer la respuesta organizacional ante eventos futuros (Oracle Corporation, 2025).

Estas habilidades esenciales forman un conjunto integral que se complementa y ayudan a los líderes a navegar entornos impredecibles. Larry Ellison muestra un perfil sólido respecto a estas competencias, evidenciado por el éxito que su firma ha alcanzado durante su gestión.

1.5.4 Los líderes empresariales como agentes de cambio organizacional

Los dirigentes empresariales, sin lugar a duda, juegan un papel crucial en el rumbo que sus organizaciones toman. Es importante establecer los aspectos de mejora en los cuales los líderes se podrían enfocar para favorecer el cambio en sus compañías. Kotter (1996) defiende que una competencia fundamental es la de ser capaz de desarrollar una versión clara y compartida de la transformación. Este es un procedimiento complejo, debido a la necesidad de trabajar en equipo para su generación, el desorden relativo del proceso, el volumen de datos y reportes requeridos y la prioridad de los guías de descubrir quiénes son y cuáles son sus valores.

Por otra parte, Yukl (2013) sostiene que el liderazgo distribuido, aquél que involucra a todos los niveles de la organización, facilita el compromiso con la transformación, ya que alienta a los colaboradores a expresar sus preocupaciones, debatir propuestas en un entorno de diálogo y no imposición, llevar un registro de las ideas sugeridas, escuchar las opiniones de los oponentes

y accionar. Un líder que incluye a sus seguidores en el proceso de toma de decisiones incrementa significativamente las probabilidades de éxito del proceso de cambio.

La forma en la que un guía motiva a sus colaboradores a enfrentar el cambio depende de su estilo de dirección. La teoría del liderazgo adaptativo de Northouse (2022) mencionada anteriormente sostiene que un líder con esta filosofía se centra en las adaptaciones que son requeridas de las personas para responder a situaciones cambiantes, preparando de esta manera a sus seguidores para abordarlas exitosamente.

Larry Ellison ha sido un agente de cambio efectivo para *Oracle*. Sus decisiones audaces y arriesgadas han sido clave para el éxito de su firma. Un ejemplo destacado es el del lanzamiento de su base de datos, inspirado en un artículo publicado por *IBM*, se adelantó cinco años a la presentación de la solución de su competidor. Esta resolución estratégica proporcionó el impulso inicial que posicionó a la compañía de este visionario como líder en el sector (Stone, 2002).

En años posteriores, Ellison reconoció la necesidad de incursionar en nuevos sectores para mantener la competitividad de su organización. Por ello, adoptó una estrategia agresiva de adquisición de empresas, lo cual diversificó su portafolio y la integró en nuevos mercados, al mismo tiempo que eliminó a sus competidores (Filipsson, 2024).

Sin embargo, Ellison no estuvo exento de errores. Uno de los más notorios, y con el tiempo, olvidados, fue su enfrentamiento con *Microsoft* en el ámbito de las computadoras personales. Ellison decidió competir directamente con esta firma al lanzar la *Network Computer* en 1996, la cual fue, al menos en parte, producto del desagrado que sentía hacia Bill Gates (Yarow, 2011). Su renuencia por abandonar el modelo de negocios de licencias de *software* y la casi cancelación de la primera versión del producto de *Oracle* en la nube fueron otras fallas de juicio que le costaron capitalización de mercado en este sector.

En contraste, el impulso por parte de este líder hacia el desarrollo de la tecnología de inteligencia artificial en tiempos recientes ha catapultado a *Oracle* a nuevas alturas, incrementando su capitalización de mercado y el prestigio de su marca (Lewis, 2024).

Considerando lo expuesto, este líder ha tenido una influencia notable en su firma. Es reconocido como uno de los grandes visionarios del ámbito tecnológico, y se le atribuye el éxito de la compañía debido a sus directrices audaces y estrategias agresivas. Indudablemente, sus decisiones han requerido transformaciones rápidas en la empresa en diversos momentos de su historia, los cuales la organización ha sabido gestionar gracias en parte a su liderazgo y visión. Su impacto en el sector digital es profundo, y su legado continuará siendo objeto de estudio por futuras generaciones.

1.5.5 Reflexiones y lecciones aprendidas del liderazgo de Larry Ellison

La trayectoria de Larry Ellison en *Oracle* nos deja valiosas lecciones. A continuación, se listan las que se consideran más significativas.

- Ser audaz y arriesgado. Estos podrían ser los adjetivos que mejor describen a Ellison. Su firma es un claro ejemplo de que ser osado puede conducir al éxito.
- Disposición para asumir riesgos calculados. La historia de Larry tiene diversos ejemplos de toma de decisiones con un nivel significativo de incertidumbre.
- Dejar las emociones a un lado. Este líder se conoce por ser impulsivo y caprichoso. Las decisiones tomadas bajo la influencia de las emociones no le han sido favorables.
- Aprender de los errores. Ciertamente este ejecutivo ha cometido errores a lo largo de su trayectoria. Es importante extraer lecciones de ellos para evitarlos en el futuro.

- El crecimiento mediante adquisiciones es una estrategia válida. *Oracle* es un claro ejemplo de cómo esta táctica de expansión puede ser efectiva en las condiciones adecuadas.
- Fomentar innovación. Esta filosofía debe ser adoptada por todas las firmas en la actualidad, especialmente en el sector tecnológico. La capacidad de innovar ha sido clave para el éxito de Larry y su compañía.

Es innegable el talento de Larry Ellison y el impacto que ha tenido en *Oracle*, el ámbito tecnológico y el mundo empresarial. Más allá de sus logros técnicos y financieros, este dirigente y su estilo de liderazgo, a menudo controversial, ha desafiado las normas y lo que significa ser un visionario e innovador.

1.6 Conclusión capítulo 1

El análisis realizado en este capítulo permite concluir que el éxito empresarial no depende de una sola variable, sino de la alineación coherente entre la estrategia, los recursos internos y el liderazgo. Este capítulo es fundamental porque establece el marco teórico y conceptual que será guía en el análisis y la toma de decisiones estratégicas en el simulador *Capstone*, proporcionando los criterios con los que se evaluarán las estrategias, el uso de los recursos y el rol del liderazgo en los capítulos posteriores, en un entorno *VUCA*.

CAPÍTULO 2

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

2.1 Introducción

El objetivo de este capítulo es proporcionar una descripción integral de la industria *Capstone* y la dinámica entre sus diferentes componentes, segmentos de mercado, firmas que la conforman, y sus condiciones iniciales. Asimismo, se analizará la estructura organizacional de la empresa *Andrews* y su planeación estratégica, mediante la cual se pretende alcanzar el mejor desempeño del rubro, apoyándose en información, tácticas e indicadores que serán desarrollados en los apartados siguientes.

2.2 La industria *Capstone*

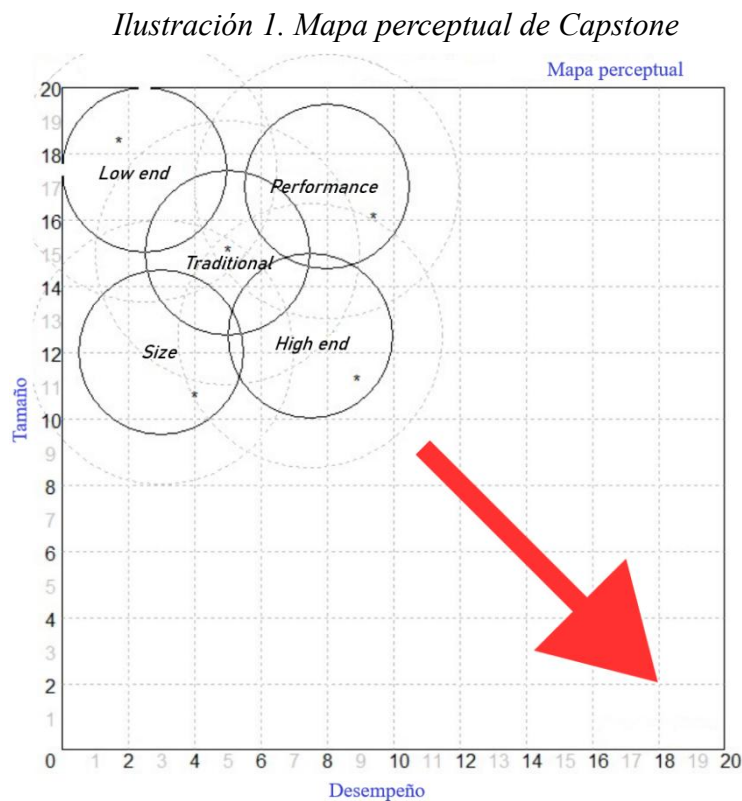
El rubro es compuesto por un conjunto de seis organizaciones idénticas que fueron creadas a partir de un fallo del gobierno que declaró que la empresa matriz era un monopolio, y debía separarse en entidades más pequeñas. Ciertos problemas operativos que antes podían ser ignorados dada la posición monopólica de la firma, como el incremento de costos, productos mediocres y la falta de una inversión adecuada en mercadotecnia y líneas de producción ahora representan amenazas reales que los participantes deben gestionar estratégicamente (Capsim, 2026a).

2.2.1 Atributos de los productos

Los productos de la industria de sensores cuentan con cuatro características que influyen en los criterios de compra de los clientes (Capsim, 2026a). Se describirán a continuación.

- Precio. El costo en el que incurren los compradores para adquirir los productos.
- Edad. Representa el tiempo que el producto tiene en circulación desde que fue lanzado al mercado o actualizado.
- Tiempo medio antes de falla (*MTBF*). Este es un valor numérico que representa las horas en las que el sensor podrá funcionar antes de fallar o dejar de funcionar.

- Posicionamiento. Los sensores tienen diferentes valores de desempeño y tamaño, lo cual los posiciona dentro del mapa perceptual de la industria. La combinación de ambos valores afecta los criterios de compra en los diferentes segmentos. La ilustración 1 muestra el mapa perceptual de *Capstone*, con el eje vertical representando el tamaño y el horizontal el rendimiento. La flecha representa la tasa de desplazamiento de los nichos a lo largo de los ejercicios, reflejando la evolución de las preferencias del mercado, cuyos clientes demandan progresivamente sensores más pequeños y con mejor funcionamiento con el paso del tiempo.



Nota: creado con datos de Capsim (2026a)

En síntesis, estos cuatro atributos constituyen los principales determinantes de compra de los clientes del rubro. No obstante, su importancia varía de acuerdo con las preferencias de cada nicho de mercado.

2.2.2 Segmentos de mercado y las preferencias de sus clientes

La industria de *Capstone* se divide en cinco segmentos de mercado (Capsim, 2026b), los cuales serán descritos a continuación.

1. *Traditional*. El segmento tradicional es el segundo más grande en cuestión de cuota de mercado, lo cual lo establece como uno de los más importantes. Se encuentra posicionado entre los nichos de baja gama y alta gama, y sus clientes le otorgan mayor importancia a la edad del producto.
2. *Low end*. Los productos de gama baja se encuentran en este nicho. Es el mercado más grande en lo que a ventas se refiere, pero su crecimiento anual es menor relativo a los demás conforme pasan los periodos. El aspecto más importante para sus clientes es el precio, el cual es el más bajo de todos los segmentos.
3. *High end*. La venta de los productos de gama alta goza de un crecimiento anual que se encuentra muy por encima de los segmentos *Traditional* y *Low end*. Los clientes de estos sensores otorgan especial relevancia en su posicionamiento balanceado entre desempeño y tamaño, con una sensibilidad considerablemente menor a su precio.
4. *Performance*. Los productos de este segmento se caracterizan por tener un posicionamiento de alto desempeño y la tasa de crecimiento anual más alta del mercado. El aspecto más importante para sus clientes es el valor de *MTBF*.
5. *Size*. Este nicho es integrado por sensores muy pequeños y tiene la segunda tasa de crecimiento más alta de todos los segmentos. Sus clientes otorgan especial importancia a su relación entre desempeño y tamaño, siendo este último el aspecto con mayor impacto en la decisión de compra.

En conjunto, la diferenciación entre estos cinco nichos demuestra que la industria de *Capstone* responde a expectativas dinámicas de demanda que dificultan la competencia y obligan a las empresas a alinear puntualmente sus estrategias, asignación de recursos y decisiones financieras con las preferencias particulares de cada grupo de sensores. La ilustración 2 muestra la importancia que la clientela de cada segmento le asigna a cada atributo.

Ilustración 2. Atributos y su importancia por segmento de mercado

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

Nota: creado con datos de Capsim (2026b)

2.2.3 Situación general de las empresas y análisis de las cinco fuerzas competitivas

Al inicio del ejercicio, las organizaciones comienzan en total igualdad de condiciones. Todas registran ventas por \$101,073,437, reportan un retorno sobre activos (*ROA*) de 4.7%, retorno sobre el capital (*ROE*) de 8.7%, un margen de contribución de 28.3% y ganancias netas de \$4,188,507. De igual forma, la participación de cuota de mercado es equitativa para las seis, con un 16.67% en todos los nichos de productos. Las acciones de cada una de ellas tienen el mismo valor, ninguna ha pedido préstamos de emergencia y todas cuentan con la misma deuda a largo y corto plazo, destacando que todas operan bajo condiciones de viabilidad económica. Las empresas participantes se llaman *Andrews, Baldwin, Chester, Digby, Erie y Ferris* (Capsim, 2026b).

Con el propósito de ofrecer un panorama más integral de las condiciones competitivas de la industria de *Capstone*, se analizarán las cinco fuerzas competitivas propuestas por Porter (1980).

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores. Dado que en los parámetros del ejercicio las firmas participantes serán las mismas durante todos los periodos, se considera que es baja, ya que el mercado opera como un entorno cerrado sin la posibilidad de incorporación de otras empresas.
2. La rivalidad entre competidores. Esta fuerza se considera alta. Los integrantes del rubro comienzan en igualdad de condiciones financieras, de producción y de cuota de mercado. Esto intensifica la competencia, ya que cada firma busca destacarse y captar la mayor proporción posible de clientes, otorgando especial importancia al desarrollo de estrategias de diferenciación.
3. Presión de productos sustitutos. En función de los parámetros de la industria no existe el riesgo de introducción de artículos alternativos. Los sensores, para efectos del ejercicio son insustituibles, sin embargo, la competencia puede lanzar sensores al mercado que satisfagan de mejor manera las necesidades de los clientes del segmento.
4. El poder de negociación de los compradores es alto. Los clientes tienen preferencias claramente definidas en cada segmento de mercado, y según los atributos de los productos, disponibilidad de inventario y promoción que ofrezca cada firma, los adquirientes podrán optar por adquirir artículos de cualquiera de las empresas competidoras.
5. El poder de negociación de los proveedores se considera bajo, ya que la disponibilidad de los insumos en la industria está garantizados y disponibles para todas las firmas participantes.

En conjunto, la estructura inicial de la industria *Capstone* revela un entorno altamente competitivo caracterizado por la ausencia de nuevos entrantes y productos sustitutos, pero con una rivalidad intensa entre las firmas participantes dada la igualdad de condiciones iniciales.

2.2.4 Capstone Courier

Este reporte está disponible al comienzo del ejercicio y en cada año subsecuente, y constituye el principal informe de inteligencia competitiva dentro de la industria *Capstone*. Integra la información financiera, operativa y de mercado necesaria para la toma de decisiones estratégicas, ya que incluye la información del rubro en conjunto, así como los datos individuales de las firmas participantes del periodo anterior (Capsim, 2026b).

Es compuesto por varias secciones que incluyen el análisis de segmentos de mercado, cuota de mercado, resultados financieros, capacidad productiva, inversiones en investigación y desarrollo, promoción y ventas, recursos humanos e inversiones en gestión de calidad total (*TQM*), así como desempeño bursátil. Asimismo, presenta indicadores clave como ventas, márgenes, utilidad neta, *ROA*, *ROE* y valor de la acción, permitiendo evaluar la rentabilidad y eficiencia operativa de las empresas en el rubro.

Desde un punto de vista estratégico, este reporte proporciona a las empresas participantes la información requerida para alinear su toma de decisiones con la estrategia seleccionada, permitiendo el análisis de elementos como el mapa perceptual y el posicionamiento de todos los productos de la industria en este, la tasa de desplazamiento de los nichos y los cambios en las preferencias de los clientes. En el ámbito de la producción, la revisión de los niveles de inventario y capacidad productiva facilitan la detección de adquisición o venta de capacidad instalada, así como ineficiencias operativas.

En el ámbito de recursos humanos, permite el análisis de como la probable inversión en horas de entrenamiento y presupuesto de reclutamiento conducen a incrementar el índice de productividad y disminuir la tasa de rotación, respectivamente. Por último, el ámbito de *TQM* refleja como la posible inversión en programas alineados a la gestión de calidad tendrán un impacto directo en disminución de costo de materiales, mejora de productividad o aumento de demanda, entre otros.

Dado lo anterior, este informe no solo refleja los resultados de los ejercicios pasados, sino que también constituye una herramienta valiosa para la planeación de años futuros. Su análisis sistemático es indispensable para comprender la dinámica de la competencia dentro de la industria *Capstone* y así diseñar estrategias competitivas orientadas a la generación de valor y éxito sostenible.

2.2.5 Estrategias genéricas de Capstone

Capstone plantea seis estratégicas genéricas que pueden fungir como marco de referencia inicial para la definición de las estrategias de las empresas participantes (Capsim, 2026a).

1. **Amplio líder de costos.** Las firmas que decidan implementar esta estrategia mantendrán presencia en todos los segmentos de mercado, disminuyendo costos de investigación y desarrollo al mínimo e incrementando el nivel de automatización para lograr una capacidad de producción eficaz. Su objetivo principal es ofrecer productos con una propuesta de valor atractiva a precios asequibles.
2. **Amplio diferenciador.** Esta táctica le permite a la organización mantener presencia en todos los segmentos de mercado mediante inversiones en investigación y desarrollo que le permitan ofrecer productos que estén a la vanguardia y conecten con las preferencias

de sus clientes, incrementando su capacidad de producción conforme la demanda aumente.

3. Líder de costos nicho de gama baja. Con un enfoque en los segmentos de *Traditional* y *Low end*, esta estrategia puede generar una ventaja competitiva al mantener los costos de investigación y desarrollo, producción y materiales al mínimo. Adicional a esto, la inversión en automatización para tener una producción más eficiente le permite a la empresa ofrecer sus productos a precios más competitivos.
4. Diferenciador de nicho de gama alta. Se enfoca en los sensores de alta tecnología, que incluyen los segmentos de *High end*, *Performance* y *Size*. La empresa invertirá en investigación y desarrollo para que los productos en estos nichos estén bien posicionados en el mapa perceptual, permitiéndole ofrecer sus artículos a precios por encima del promedio del mercado.
5. Líder de costos con enfoque de ciclo de vida de producto. La firma que implementa esta estrategia se enfoca en los segmentos de *Low end*, *Traditional* y *High end*. Sus artículos comenzarán su vida en el segmento de *High end* y al paso de los ejercicios se irán posicionando en *Traditional* para finalmente terminar su ciclo de vida en *Low end*. Debido a esto, la organización podrá minimizar costos en investigación y desarrollo y ofrecer sus sensores a precios muy competitivos.
6. Diferenciador con enfoque de ciclo de vida de producto. Similar a la táctica anterior, se enfoca en los segmentos de *Low end*, *Traditional* y *High end*. Esta estrategia le permite a la firma vender sus productos a precios altos debido a la inversión en investigación y desarrollo que asegura que sus sensores estén a la vanguardia, con diseños nuevos y deseables para sus clientes.

Estas estrategias constituyen una base sólida para cualquier firma que desee competir en la industria *Capstone*, ya sea mediante su implementación conforme a los lineamientos propuestos o a través de su combinación, generando tácticas híbridas.

2.3 Perfil corporativo *Andrews*

Tras el fallo gubernamental que determinó la segmentación de la empresa matriz debido a prácticas monopólicas, *Andrews* quedó bajo la dirección de tres profesionistas con experiencia en la administración de negocios, quienes comparten una visión de la firma centrada en responder a las necesidades del mercado y en el desarrollo de productos con los más altos estándares de calidad.

2.3.1 Misión

Satisfacer las necesidades de los clientes mediante el desarrollo y oferta de sensores de la más alta calidad, diferenciándose en el mercado a través de la excelencia y una gestión empresarial orientada al valor.

2.3.2 Visión

Consolidarse como una empresa líder en la industria, reconocida por la calidad superior de sus productos y por su capacidad de generar valor para los clientes, manteniendo una gestión profesional y competitiva.

2.3.3 Valores de la firma

El equipo directivo de *Andrews* ha identificado los siguientes valores que le permitirán la ejecución de su misión, visión y estrategia corporativa.

- Orientación al cliente. Priorizar la satisfacción y necesidades de los consumidores, ofreciendo productos que generen valor y fomenten relaciones duraderas basadas en confianza y lealtad.

- Calidad. Mantener altos estándares en el desarrollo y producción de los sensores ofrecidos, con el objetivo de satisfacer las expectativas del mercado y fortalecer la reputación de la empresa.
- Mejora continua. Optimización constante de productos y procesos para mantener la firma a la vanguardia, adaptarse a las exigencias del entorno y fortalecer el desempeño a largo plazo.
- Competitividad. Buscar constantemente la diferenciación respecto a los rivales mediante el desarrollo de productos superiores, la innovación e implementación de estrategias que fortalezcan la posición de la empresa en la industria.
- Profesionalismo. Gestionar la firma con conocimiento, experiencia y responsabilidad, promoviendo la administración eficiente y la toma de decisiones informada.
- Integridad. Actuar con ética y transparencia en todas las operaciones.

Estos valores representan la identidad corporativa de la empresa y constituyen los principios que orientan su cultura organizacional, así como su compromiso con la calidad y satisfacción de sus clientes. Asimismo, funcionan como una guía para la toma de decisiones estratégicas, fomentando prácticas de negocio responsables y éticas.

2.3.4 Estructura organizacional

Andrews es dirigido por un consejo de administración que está conformado por diferentes elementos directivos de sus departamentos. Este se encarga de supervisar la gestión de la firma, teniendo visibilidad de las estrategias, gestión de riesgos, y decisiones importantes. Por otra parte, se encarga de velar por los intereses de los accionistas y asistir al equipo gerencial con las directrices tácticas.

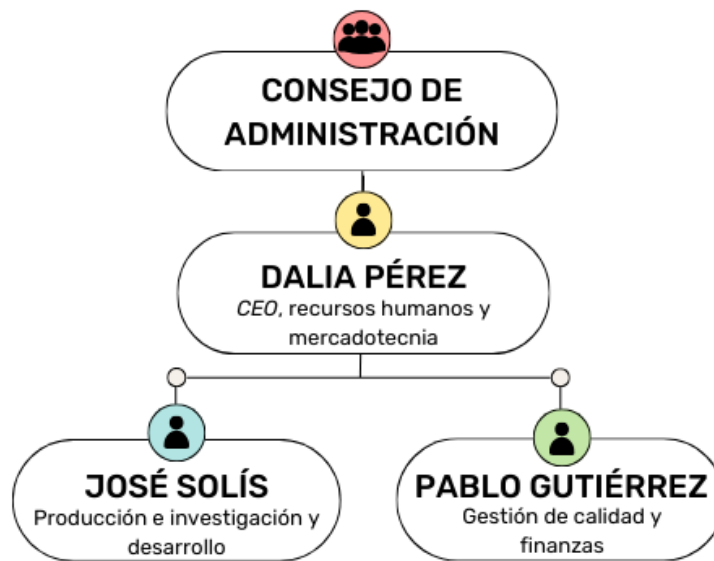
A continuación, se presentan los perfiles que integran el equipo directivo de la organización.

- Pablo Gutiérrez es egresado de ingeniería en mecatrónica, que, en conjunto con los conocimientos adquiridos en la maestría de negocios, le ha permitido complementar su formación técnica con una visión más estratégica del ámbito empresarial. Cuenta con cerca de seis años de experiencia en desarrollo de *software*, participando en el diseño, refinamiento e implementación de iniciativas tecnológicas, así como en la optimización de procesos de sistemas organizacionales. Se caracteriza por su interés en la mejora continua y en aplicar buenas prácticas en la creación de soluciones digitales. Esta pasión lo posiciona como una opción idónea para encargarse del departamento de gestión de calidad y finanzas.
- Dalia Pérez es química farmacéutica bióloga y cuenta con más de siete años de experiencia en la industria farmacológica y en organizaciones de investigación clínica, donde ha desarrollado habilidades en administración de proyectos, análisis de procesos y coordinación de equipos multidisciplinarios en entornos altamente regulados. Su trayectoria profesional abarca actividades en aseguramiento de calidad, gestión documental y cumplimiento de estándares internacionales, lo que le ha permitido fortalecer competencias en planificación estratégica, mejora continua y toma de decisiones basada en datos. Asume el rol de directora general (*CEO*) además de liderar las áreas de mercadotecnia y recursos humanos.
- José Solís, egresado de licenciatura en tecnologías de información y maestría en informática aplicada, cuenta con más de quince años de experiencia en la industria de la innovación, desempeñándose principalmente como ingeniero de infraestructura en

compañías transnacionales, y ha tenido contacto con clientes corporativos importantes, asistiendo en la resolución de problemas técnicos complejos. Su metodología de trabajo estructurada le permite tomar cargo del departamento de investigación y desarrollo y producción.

La ilustración tres muestra el organigrama de la firma, mismo que plasma la estructura organizacional de *Andrews*.

Ilustración 3. Estructura organizacional de Andrews



Nota: creación propia

Con base en el organigrama institucional, se han creado los departamentos de investigación y desarrollo, mercadotecnia, producción, recursos humanos, finanzas y gestión de calidad. Serán descritos a continuación.

- Investigación y desarrollo. Este departamento se encarga del diseño, modificación y actualización de los productos de la empresa. Sus decisiones determinan las características de los sensores y por tanto su posicionamiento dentro del mapa perceptual de *Capstone*.

- **Mercadotecnia.** Tiene como función analizar la demanda del mercado y el posicionamiento de los productos en cuestión de conocimiento de producto y accesibilidad para los clientes, mediante la asignación de presupuesto de promoción y ventas. Entre sus principales responsabilidades se encuentran la fijación de precios y la elaboración del pronóstico de ventas.
- **Producción.** Es responsable de fabricar los sensores y administrar la capacidad de planta de la empresa. Programa los niveles de producción, gestiona el inventario e implementa la automatización de los procesos de manufactura.
- **Recursos humanos.** Gestiona la fuerza de trabajo de la firma, y sus decisiones se relacionan con la inversión en capacitación, programas de reclutamiento y desarrollo de personal, los cuales tienen un impacto positivo en la productividad laboral y en la rotación de colaboradores.
- **Finanzas.** Administra los recursos financieros de la empresa y garantiza la disponibilidad de capital para sostener sus operaciones y estrategias de crecimiento. Es responsable de la obtención de financiamiento mediante deuda o emisión de acciones, el manejo de efectivo y el pago de dividendos. Sus decisiones influyen en la liquidez y rentabilidad de la organización.
- **Gestión de la calidad.** Se encarga de implementar programas y prácticas orientadas a refinar los procesos organizacionales y la confiabilidad de los productos. Estas iniciativas de mejora continua pueden reducir costos e incrementar la eficiencia operativa.

Las direcciones de los departamentos de *Andrews* son conformadas por un equipo de especialistas de diversas áreas que le permiten a la firma integrar conocimientos y perspectivas

complementarias para fortalecer su toma de decisiones, optimizar la gestión de sus recursos y desarrollar estrategias que impulsen su competitividad.

2.4 Estrategia a implementar

La mesa directiva ha elegido la estrategia de amplio diferenciador debido al potencial de captación de cuota de mercado que representa. *Andrews* es una organización que tiene un compromiso con la calidad y satisfacción de sus clientes, y eso implica no abandonar ningún segmento del rubro.

Buscará competir en todos los nichos ofreciendo sensores de calidad que estén a la vanguardia y precios justos que generen un margen de contribución que se alinee con las inversiones en investigación y desarrollo que permitirán ofrecer artículos de alto estándar, sin la necesidad de lanzar nuevos productos.

2.4.1 Tácticas por departamento

La empresa ha definido una serie de tácticas que implementará en todos sus departamentos, con el objetivo de apoyar la estrategia seleccionada y lograr la sostenibilidad mediante la aportación de cada una de sus áreas.

El departamento de investigación y desarrollo es de vital importancia para la estrategia seleccionada y estará enfocado en la mejora continua de los productos con el objetivo de satisfacer las necesidades de nuestros clientes de manera constante, manteniendo altos estándares de calidad. Los segmentos *Traditional*, *High end*, *Performance* y *Size*, serán actualizados de forma periódica para lograr el posicionamiento ideal dentro del mapa perceptual de la industria de *Capstone*, procurando que la finalización de dichos cambios ocurra en los meses de octubre, noviembre o antes. Por su parte, el nicho de *Low end* será ajustado en el tercer o cuarto ejercicio,

buscando la optimización de su rendimiento y tamaño, respetando la preferencia de una mayor edad del producto en el mercado.

Dado que *Andrews* busca diferenciarse por calidad, su departamento de mercadotecnia buscará que los precios de los sensores representen una remuneración adecuada considerando la inversión en investigación y desarrollo constante de la estrategia elegida. Debido a esto y al alto estándar de calidad de la firma, en los segmentos *High end*, *Size* y *Performance* se establecerán cercanos al límite superior reportado en el *Capstone Courier*. Para los nichos de *Low End* y *Traditional* que son más sensibles al valor de venta, se buscará un balance entre el importe unitario y margen de contribución que resulte en un potencial de ganancia sostenible.

Con el objetivo de evitar el crecimiento descontrolado y falta de capacidad de producción, los presupuestos de promoción y ventas serán cuidadosamente analizados en cada ejercicio, buscando, en el caso del primero, acercarse lo más posible al valor de \$1,500, el cual brinda 36% de conocimiento de producto en cada año. Para mejorar la accesibilidad, se procurará invertir una cifra cercana a \$2,000 e incluso incrementarlo conforme el capital de la firma lo permita. En lo que respecta a la proyección de ventas se utilizará un método conservador, en el cual se considerará la cuota de mercado del periodo anterior y se la añadirá la parte proporcional del crecimiento anual del segmento.

Por su parte, el departamento de producción prestará especial atención a las cifras de venta y cuotas de mercado de los sensores. Se planea vender una pequeña parte de la capacidad instalada de algunos nichos en el primer año con el fin de capitalizar la firma y prepararla para inversiones posteriores. En los siguientes ejercicios, se realizarán incrementos conforme sea necesario, buscando que la utilización de la planta sea al menos de 90%.

Para los segmentos *Traditional*, *High end*, *Performance* y *Size* que serán ajustados en todos los años, se planea que la automatización sea baja, y por tanto no se realizarán cambios a los valores iniciales. En lo que respecta a *Low end*, se procurará llegar a un nivel de automatización de seis o siete, esto con el doble objetivo de disminuir el costo de mano de obra, así como incrementar el tiempo de investigación y desarrollo, buscando realizar una única modificación durante todos los ejercicios que tome dos años o más en finalizar. Esto permitirá posicionarlo en un mejor punto dentro del mapa perceptual sin reducir su edad muy por debajo de lo que busca la clientela. Para calcular los valores de producción, se tomará la proyección de ventas del departamento de mercadotecnia y se le añadirá un 20% más para minimizar la posibilidad de que se agote el inventario.

En lo que a finanzas se refiere, se buscará principalmente el apalancamiento a largo plazo con el objetivo de financiar la adquisición de capacidad de planta respecto a la proyección de ventas que se prevé. Se evitará la adquisición de obligaciones corrientes y venta de acciones en medida de lo posible. En ejercicios que lo permitan, se procurará ofrecer dividendos a los accionistas. Finalmente, para mantener una buena relación con los proveedores y clientes, el plazo de las cuentas por pagar y cobrar se mantendrá en 30 días.

El departamento de recursos humanos gozará de un presupuesto de \$2000 para la contratación de colaboradores de mejor calidad, así como la asignación de 30 horas anuales de entrenamiento. El objetivo de estas inversiones es el de reducir la rotación de personal e incrementar su productividad.

El departamento de gestión de calidad enfocará sus inversiones principalmente en aquellas disciplinas orientadas a reducir los costos de mano de obra y de materiales. Se contempla un presupuesto de \$750 para la implementación de las metodologías de *channel*

support systems, concurrent engineering, benchmarking, quality function deployment effort, y six sigma training. En caso de que las ganancias de la empresa resulten favorables, se podrá considerar la asignación de recursos a otros programas o áreas de mejora.

2.5 Objetivos estratégicos *BSC*

Con base en el desempeño proyectado y en conjunto con la ejecución de la táctica seleccionada por la firma, se establecen objetivos estratégicos que serán evaluados anualmente mediante el *BSC*, así como a largo plazo en el cuarto y octavo ejercicio. Las ilustraciones cuatro y cinco presentan las expectativas planteadas para dichos periodos.

Ilustración 4. Proyección anual BSC

Área	Criterio	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	Máximo
Finanzas	Precio de la acción	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0
	Utilidades	6.4	9.0	3.1	6.4	7.6	5.4	5.2	3.7	9.0
	Apalancamiento	8.0	8.0	8.0	8.0	6.3	4.6	0.0	0.0	8.0
Procesos internos	Márgen de contribución	3.3	3.4	2.1	3.7	3.5	2.6	3.4	2.4	5.0
	Utilización de planta	3.7	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
	Días de capital de trabajo	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
	Costo por desabasto	4.4	4.5	5.0	5.0	5.0	3.0	4.1	5.0	5.0
	Costo por inventario	4.5	5.0	3.0	4.7	4.1	3.5	4.5	4.5	5.0
Clientes	Criterio de compra	4.3	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
	Conocimiento de productos	1.1	1.7	2.6	3.2	3.9	4.8	4.5	4.9	5.0
	Accesibilidad	0.8	1.1	1.5	2.3	3.5	4.1	4.8	5.0	5.0
	Número de productos	2.9	2.9	2.9	2.9	2.9	2.9	2.9	2.9	5.0
	Gastos administrativos	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Aprendizaje y conocimiento	Rotación de personal	3.5	7.0	4.2	4.9	3.4	3.4	3.4	3.4	6.0
	Productividad	0.0	0.0	2.0	5.6	5.0	4.3	4.5	3.5	7.0
	Reducción de costos de material	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.2	3.0
	Reducción de costos de investigación y desarrollo	0.0	0.0	0.0	0.4	1.5	2.4	2.9	3.0	3.0
	Reducción de costos administrativos	0.0	0.0	0.0	0.2	0.8	1.4	2.2	2.7	3.0
	Incremento de demanda	0.0	0.0	0.0	0.2	0.7	1.3	2.2	3.0	3.0
Total	562.3	60.9	70.6	62.4	75.5	76.2	71.8	72.7	72.2	100.0

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

Ilustración 5. Proyección BSC a largo plazo

Área	Criterio	Máximo	2030	2034
Finanzas	Valor de mercado	20.0	13.5	18.5
	Ventas	20.0	15.5	19.0
	Préstamos de emergencia	20.0	20.0	20.0
Procesos internos	Utilidad de operación	60.0	48.0	54.0
	Promedio de satisfacción del cliente	20.0	16.5	18.5
	Cuota de mercado	40.0	21.0	29.0
Aprendizaje y conocimiento	Ventas por empleado	20.0	13.0	18.0
	Activos por empleado	20.0	14.0	18.5
	Ganancias por empleado	20.0	15.0	18.5
Total		240	176.5	214

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

El análisis del BSC proporciona a *Andrews* una perspectiva objetiva acerca de su desempeño a lo largo de los ejercicios, lo que le permite anticipar riesgos y mantener un rendimiento favorable. Asimismo, brinda la posibilidad de realizar ajustes con base en estos resultados, con el propósito de alcanzar las metas establecidas.

2.6 Conclusión capítulo 2

El entorno de la industria de *Capstone* se caracteriza por su complejidad y alto nivel de competitividad, por ello, contar con una estrategia bien definida resulta fundamental para obtener un desempeño favorable. *Andrews* se encuentra en una posición ideal tras realizar un análisis integral de su entorno, que le permite seleccionar una táctica que maximiza su potencial en el mercado mediante la oferta de productos de alta calidad. Dicho enfoque se alinea con sus objetivos de negocio y respeta sus valores y estándares corporativos.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE RESULTADOS *ANDREWS* 2027-2028

3.1 Introducción

El presente capítulo consolida el análisis de los resultados obtenidos por *Andrews*, haciendo hincapié en su comparación con *Baldwin* al cierre de los años 2027 y 2028 dentro de la industria *Capstone*. Esta evaluación constituye el punto de partida estratégico para el equipo gerencial, ya que permite establecer una línea base del desempeño financiero, operativo y comercial antes de implementar decisiones proactivas. Es esencial, además, mencionar que dichos resultados también abarcarán los correspondientes departamentos tales como investigación y desarrollo, mercadotecnia, producción y finanzas, así como eventualmente recursos humanos y gestión de calidad.

El desempeño de *Andrews* no depende solo de sus propias decisiones, sino de cómo estas interactúan con las estrategias de los competidores en cada segmento lo que convierte a este diagnóstico en una manera acertada de identificar fortalezas y áreas de mejora.

3.2 Análisis del panorama de la industria

Previo a la toma de decisiones, la industria se encontraba en una etapa de posicionamiento inicial, donde todas las empresas parten con productos estandarizados y condiciones de mercado homogéneas. A esto se le podría denominar año base finalizado y correspondería al año 2026.

No obstante, al cierre del año 2027 y 2028, las primeras decisiones en investigación y desarrollo, mercadotecnia, producción y financiamiento comienzan a trazar diferencias competitivas visibles en los años actuales y que, además, se profundizarán en rondas posteriores.

Este panorama, es sin duda, un punto de referencia para evaluar el posicionamiento relativo de *Andrews* y definir ajustes estratégicos que permitan generar ventaja competitiva en los segmentos donde la empresa ha decidido concentrar sus esfuerzos y no menos importante, consolidar su estrategia de manera conservadora.

3.2.1 BSC General

Para evaluar el desempeño de *Andrews* y sus competidores de manera integral y no únicamente desde la perspectiva financiera donde la atención suele ser acaparada con más facilidad, se utilizará el *Balanced Scorecard (BSC)* como marco de análisis a lo largo de los años. Esta herramienta es útil pues permite traducir la estrategia de la empresa en un conjunto equilibrado de indicadores clave, los cuales, con fines de concretar los resultados de manera holística son interpretados en puntajes totales, sumados por las seis áreas y arrojados como puntajes definitivos por organización.

Por otro lado, el *BSC* proporcionado brinda también una columna denominada recapitulación la cual se define como el resumen acumulado o histórico del desempeño de cada empresa, no solo del año actual y funciona promediando los resultados de varios años dependiendo de la consistencia. El puntaje total por año varía y se distribuye de manera progresiva debido a la disponibilidad de aquellos departamentos que se van habilitando a lo largo de los años subsecuentes, iniciando con cuatro departamentos en primera instancia, cinco casi a mitad de los ejercicios y seis una vez pasado este punto.

En otras palabras, debido a la inexistencia del departamento de recursos humanos y gestión de calidad la máxima calificación posible para el primer año es 82, 89 para el segundo y tercer periodo y 100 en adelante para el resto de los ejercicios una vez que los departamentos están completamente liberados y funcionales para todas y cada una de las compañías. Además, se cuenta con la columna del total que no es más que la sumatoria de los años transcurridos junto el puntaje de recapitulación. Al final, este conjunto cumple con la función esperada de visualizar el desempeño y percibir qué tan alineada está la estrategia con las decisiones que se han tomado, por tanto, realizar ajustes frente a la evolución del mercado y las acciones de los participantes.

Se presentan a continuación los puntajes obtenidos por cada equipo gerencial en la ilustración seis.

Ilustración 6. BSC general

Compañía	2027	2028	Recap	Total
<i>Andrews</i>	59	61	100	220
<i>Baldwin</i>	63	81	135	279
<i>Chester</i>	57	66	98	221
<i>Digby</i>	56	65	101	222
<i>Erie</i>	54	61	92	207
<i>Ferris</i>	63	64	93	220
Máximo	82	89	240	1000

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

Al cierre de los primeros años, *Baldwin* se perfila como el líder indiscutible de la industria, alcanzando 135 puntos en la columna de recapitulación y 279 en el total general. La ilustración seis resulta que su desempeño destaca especialmente en el segundo ciclo, donde logró una calificación de 81, la cifra más alta del período y muy cercana al máximo histórico. Este crecimiento de 18 unidades respecto al ejercicio anterior evidencia una estrategia que, aunque riesgosa, fue bien ejecutada lo cual le permitió distanciarse del resto de los competidores.

Andrews, por su parte, tuvo un arranque competitivo con un puntaje de 59 en 2027, ubicándose entre los primeros lugares. Sin embargo, en el segundo año su mejora fue mínima, pasando a 61, un incremento de apenas dos unidades. Mientras tanto, competidores como *Digby* y *Chester* crecieron nueve puntos cada uno, lo que provocó que el equipo gerencial descendiera al tercer lugar en la columna de recapitulación con una puntuación de 100, empatado en el total general con *Ferris* con un valor de 220.

Esta falta de aceleración del segundo año representa una señal de alerta, ya que la brecha con *Baldwin* se amplió a 35 en el resultado del acumulado. Pese a la clara ventaja en ciertas compañías, la industria de *Capstone* se mantiene cerrada y abierta a especulaciones.

3.2.2 Estrategia de los rivales

Analizando los datos de los dos primeros ejercicios puede anticiparse la estrategia de los competidores de *Andrews*, con la consideración que estas estrategias pueden cambiar a lo largo de los siguientes años.

- *Baldwin*. Su estrategia es amplio diferenciador, tiene presencia en todos los segmentos y se distingue por su alta calidad y precio. Durante sus primeros dos años de operación han colocado sus productos en posiciones ideales de tamaño y desempeño y mantenido un *MTBF* casi en el rango superior máximo, además han apostado por una estrategia feroz en mercadotecnia y recursos humanos, siendo mucho más altas que el resto de la competencia. Al cierre del año 2028, se observa que están desarrollando un nuevo sensor, lo cual vendrá a fortalecer su dominio en el nicho elegido que aún es desconocido.
- *Chester*. Su estrategia es de amplio líder de costos, tiene presencia en todos los segmentos y se distingue por calidad media y bajo precio. Han colocado sus productos en posiciones ideales de tamaño y desempeño y han hecho gran inversión en automatización, buscando reducción de costos. Su presupuesto de mercadotecnia es de los más bajos del rubro y su asignación de presupuesto en recursos humanos está dentro del promedio de la industria.
- *Digby*. Su estrategia es amplio diferenciador, tiene presencia en todos los segmentos y se distingue por su calidad media y precio alto. Han colocado sus productos cerca de las posiciones ideales de tamaño y desempeño. Su presupuesto de mercadotecnia y su inversión en recursos humanos están dentro del promedio de la industria. Al cierre del año 2028, se observa que están germinando un nuevo sensor, con lo cual buscará acaparar un mercado importante para diferenciarse.

- *Erie*. Su estrategia es líder de costos nicho de gama baja. Se ha salido del segmento *High end* y está por vender su línea operativa de *Performance*, ha reducido su participación al mínimo en *Size*. Han realizado gran inversión en automatización, buscando reducción de costos. Su presupuesto de mercadotecnia y su de recursos humanos están dentro del promedio de la industria.
- *Ferris*. Su estrategia es amplio diferenciador, tiene presencia en todos los segmentos y se distingue por su calidad media y precio alto. Se observa una ligera tendencia a nichos especializados como *High end*, *Performance* y *Size*, por sus mayores ventas. Han posicionado sus productos próximos a las posiciones ideales de tamaño y desempeño. Su gasto en mercadotecnia y en recursos humanos están dentro de la media de la industria. Al cierre del año 2028, se observa que están por lanzar un nuevo sensor, con lo cual estaría buscando posicionarse mejor en alguno de los mercados especializados.

El entorno competitivo de la industria de *Capstone* se caracteriza por la coexistencia de tácticas claramente diferenciadas.

3.3 Resultados de *Andrews*

El *BSC* utiliza un sistema de colores o semáforo para evaluar visualmente el desempeño de *Andrews* en cada indicador. El tono de cada casilla refleja la distancia medida en rangos entre el resultado real obtenido con el puntaje máximo posible. En ese sentido, el verde indica que se cumplió o superó el objetivo, el rojo señala un incumplimiento significativo, y el amarillo representa un cumplimiento parcial.

Las proyecciones, por otra parte, funcionan como guía o meta para revalorar y adaptar posibles tácticas durante los siguientes años. Dado que reflejan objetivos comprometidos pero variables con respecto a los comportamientos de los competidores son sumamente susceptibles a

discrepancias con los frutos reales de los años en curso. Estos valores, por el contrario, no se clasifican con colores puesto que su papel radica únicamente en la percepción misma de la empresa. Esta comparación permite identificar desviaciones y evaluar la efectividad de las decisiones estratégicas en cada año.

3.3.1 BSC de Andrews

A continuación, en la ilustración siete se presenta el desempeño de Andrews en el BSC durante los años 2027 y 2028, desglosado por cada perspectiva estratégica.

Ilustración 7. BSC de Andrews de los ejercicios 2027 y 2028

Área	Criterio	2027		2028	
		Proyección	Resultado	Proyección	Resultado
Finanzas	Precio de la acción	8,0	8,0	8,0	8,0
	Utilidades	6,0	5,1	7,0	2,8
	Apalancamiento	8,0	8,0	8,0	8,0
Procesos internos	Márgen de contribución	3,5	2,9	4,0	2,0
	Utilización de planta	4,0	4,6	4,5	5,0
	Días de capital de trabajo	5,0	5,0	5,0	5,0
	Costo por desabasto	5,0	5,0	5,0	5,0
	Costo por inventario	4,5	4,2	4,0	2,3
Clientes	Criterio de compra	4,5	4,1	4,5	5,0
	Conocimiento de productos	3,5	1,1	3,5	2,5
	Accesibilidad	3,5	0,0	3,5	0,0
	Número de productos	4,0	2,9	3,5	2,9
	Gastos administrativos	5,0	5,0	5,0	5,0
Aprendizaje y conocimiento	Rotación de personal	5,0	3,4	7,0	7,0
	Productividad	N/A	N/A	2,5	0,0
	Reducción de costos de material	N/A	N/A	N/A	N/A
	Reducción de costos de investigación y desarrollo	N/A	N/A	N/A	N/A
	Reducción de costos administrativos	N/A	N/A	N/A	N/A
	Incremento de demanda	N/A	N/A	N/A	N/A
Total		69,5	59,3	75,0	60,5

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

En la perspectiva financiera, *Andrews* mantuvo estable el precio de la acción y el apalancamiento en los niveles proyectados durante ambos años. Sin embargo, las utilidades mostraron un deterioro significativo al pasar de 5.1 en 2027, frente a una proyección de 6.0, a 2.8 en 2028, frente a un pronóstico de 7.0, lo que evidencia una caída preocupante en la rentabilidad que deberá atenderse con urgencia.

En procesos internos, el margen de contribución descendió de 2.9 a 2.0, alejándose aún más de la meta establecida en 4.0 para 2028. Si bien la utilización de planta mejoró ligeramente superando la proyección, el costo por inventario se desplomó de 4.2 a 2.3, incumpliendo de manera importante el objetivo de 4.0. Este resultado señala problemas de exceso de inventario o una mala gestión de los niveles de producción que están afectando directamente los costos operativos.

La perspectiva de clientes presenta las áreas más críticas. El conocimiento de productos cayó de 1.1 a 2.5, aún lejos de la meta de 3.5, mientras que la accesibilidad se mantuvo en cero en ambos años, lo que indica una falla estructural en la inversión en canales de distribución y promoción. Esto explica por qué, a pesar de que el cumplimiento de criterios de compra mejoró notablemente al pasar de 4.1 a 5.0 superando el objetivo, la empresa no está logrando traducir esa ventaja en ventas efectivas por falta de visibilidad y alcance en el mercado.

Último, pero no menos importante, en aprendizaje y crecimiento, la rotación de personal mejoró drásticamente al pasar de 3.4 a 7.0, superando la meta establecida. No obstante, la productividad apareció en 2028 con un valor de 0.0 frente a una proyección de 2.5, lo que refleja problemas de eficiencia laboral que se relacionan con inversiones insuficientes en automatización y una mala planificación de la fuerza de trabajo. Los puntajes totales aluden a las calificaciones previas ya que también reflejan una mejora entre años.

En términos generales, el total acumulado de *Andrews* cayó de 59.3 en 2027 a 60.5 en 2028, una mejora marginal que contrasta con el aumento de la proyección total de 69.5 a 75.0. Esto indica que, si bien hubo avances aislados como la rotación de personal y los criterios de compra, las áreas financieras, de costos de inventario, accesibilidad y productividad representan debilidades estructurales que están limitando el desempeño competitivo de la firma y explican su estancamiento frente a competidores como *Baldwin*.

3.3.2 Investigación y desarrollo

En esta sección se contrastarán los ajustes realizados por *Andrews* con su principal competidor, *Baldwin*, que, a pesar de estar siguiendo una estrategia general similar, tuvo un mejor desempeño y añadió un nuevo producto a su catálogo, como será analizado a continuación.

La ilustración ocho, lista las características de los productos de ambas empresas al cierre del ejercicio 2028, para fines de comparación.

Ilustración 8. Características de Andrews y Baldwin al cierre de 2028

Producto y segmento	Andrews			
	Desempeño	Tamaño	Edad	MTBF
<i>Able / Traditional</i>	6.4	13.6	1.9	16000
<i>Acre / Low end</i>	3.0	17.0	6.6	12000
<i>Adam / High end</i>	10.1	9.9	1.3	23000
<i>Aft / Performance</i>	11.4	14.6	1.6	27000
<i>Agape / Size</i>	5.4	8.6	1.6	14000
Producto y segmento	Baldwin			
	Desempeño	Tamaño	Edad	MTBF
<i>Baker / Traditional</i>	6.4	13.6	1.9	18000
<i>Bead / Low end</i>	3.0	17.0	6.6	15000
<i>Bid / High end</i>	10.2	9.8	1.2	24000
<i>Bold / Performance</i>	11.4	14.6	1.6	27000
<i>Buddy / Size</i>	5.4	8.6	1.5	20900
<i>Browni / Desconocido</i>	0.0	0.0	0.0	0

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

Para el segmento *Traditional*, se observa que *Andrews* y *Baldwin* siguieron estrategias similares, ya que ambos actualizaron sus productos al punto ideal dentro del mapa perceptual para este

nicho. La principal diferencia radica en el *MTBF*, en el cual el rival se destaca al tener un valor 2000 horas superior. Si bien esta última modificación constituye el criterio de compra menos relevante para este mercado, contribuye, en conjunto con la estrategia de la organización rival, a incrementar sus ventas en 634 unidades.

En lo que respecta a *Low end*, ninguna de las firmas decidió realizar cambios en su posicionamiento de desempeño y tamaño, esto con el objetivo de cumplir con las expectativas de mercado de este segmento, que exigen una edad de producto cercana a los siete años. Sin embargo, en el ejercicio 2027 ambas organizaciones actualizaron el valor de *MTBF*, siendo el de *Baldwin* 3000 horas más confiable. A pesar de que este criterio es el menos importante para este nicho, la estrategia agresiva de inversión en promoción y ventas de esta empresa se traduce a un número de transacciones 1164 unidades mayor.

En *High end*, un segmento donde el punto ideal se encuentra significativamente alejado de los valores iniciales de la industria, ambas firmas optaron por realizar ajustes que las llevaran más cerca del punto óptimo, pero sin comprometer la disponibilidad para su oferta dentro del mismo ejercicio. A finales del año 2028, las coordenadas de estos rivales se encuentran muy cerca, con una diferencia de una décima en tamaño, desempeño y edad, así como 1000 horas de *MTBF*. La mayor inversión en promoción y ventas por parte de *Andrews*, así como un buen posicionamiento en el mapa perceptual se traduce en una ventaja de 89 unidades colocadas.

Para el nicho de *Performance*, ambas empresas decidieron actualizar sus productos para alinearlos plenamente con el punto ideal en todos los atributos, manteniéndose fieles a la estrategia de amplio diferenciador elegida. Como resultado, no existe divergencia en desempeño, tamaño, confiabilidad ni edad. Al ser un segmento en el cual *Baldwin* asignó menos recursos en promoción y ventas, termina siendo liderado por *Andrews*, con 101 unidades de ventaja.

En el segmento de mercado de *Size*, las dos organizaciones optaron por realizar ajustes a sus sensores, colocándolos prácticamente en igualdad de condiciones. La única excepción fue el *MTBF*, donde *Baldwin* obtuvo una ventaja al establecer un valor 6900 horas superior respecto al de su competidor. Siendo un criterio importante para este nicho, la firma obtuvo una ventaja en ventas de 39 unidades.

Cabe destacar que, durante este ejercicio, *Baldwin* diseñó un producto el cual no estuvo listo para su venta en el año 2028. *Browni* se integra al catálogo de la firma como un nuevo sensor cuyo segmento y rúbricas de desempeño aún se desconocen.

Este análisis arroja que ambas firmas buscan distinguirse al ofrecer sensores que ofrezcan las características que los clientes buscan en cada segmento, sin embargo, *Baldwin* busca destacarse principalmente mediante la oferta de artículos de mayor calidad, lo cual es evidenciado por sus valores de *MTBF* más altos. Aunado a esto, el nuevo producto añadido a su portafolio podría buscar acaparar más cuota en alguno de los nichos existentes.

3.3.3 Mercadotecnia

Con base en la estrategia elegida por *Andrews*, la firma mantiene presencia en todos los segmentos, buscando competir mediante la oferta de productos de alta calidad y una inversión balanceada en promoción y ventas de cada nicho, que se alinee a las ganancias proyectadas.

La ilustración nueve muestra las cifras invertidas en promoción y ventas por *Andrews* y *Baldwin* para cada producto y segmento durante el ejercicio 2028.

Ilustración 9. Inversión en promoción y ventas para ejercicio 2028

Compañía	Productos y segmentos	2027			2028		
		Precio	Promoción	Ventas	Precio	Promoción	Ventas
Andrews	<i>Able / Traditional</i>	\$29.00	\$1,100.00	\$1,300.00	\$28.50	\$1,300.00	\$1,500.00
	<i>Acre / Low end</i>	\$21.50	\$1,100.00	\$1,400.00	\$21.00	\$1,300.00	\$1,600.00
	<i>Adam / High end</i>	\$39.00	\$1,100.00	\$1,400.00	\$38.50	\$1,300.00	\$1,600.00
	<i>Aft / Performance</i>	\$34.00	\$1,100.00	\$1,300.00	\$33.50	\$1,300.00	\$1,600.00
	<i>Agape / Size</i>	\$34.00	\$1,100.00	\$1,300.00	\$33.50	\$1,300.00	\$1,500.00
Baldwin	<i>Baker / Traditional</i>	\$29.50	\$2,000.00	\$2,600.00	\$29.00	\$2,000.00	\$3,000.00
	<i>Bead / Low end</i>	\$21.50	\$1,500.00	\$2,200.00	\$20.50	\$2,000.00	\$3,000.00
	<i>Bid / High end</i>	\$39.50	\$1,000.00	\$1,000.00	\$39.00	\$1,300.00	\$1,300.00
	<i>Bold / Performance</i>	\$34.50	\$1,000.00	\$1,000.00	\$34.00	\$1,100.00	\$1,100.00
	<i>Buddy / Size</i>	\$34.50	\$1,000.00	\$1,000.00	\$34.00	\$1,000.00	\$1,300.00
	<i>Browni / Desconocido</i>	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

Con base en lo anterior se aprecia que *Baldwin* realizó una mayor inversión total en presupuestos de promoción y ventas, teniendo un total de \$6500 y \$7800 respectivamente para el ejercicio de 2027. En el año 2028, estas cifras aumentaron a \$7400 y \$9700, lo cual resulta en un mayor valor en la rúbrica de conocimiento y accesibilidad de sus productos.

Por su parte, *Andrews*, con una inversión menor en estas características, asigna presupuestos de promoción y ventas de \$5500 y \$6700 respectivamente en el ejercicio 2027. Para el siguiente periodo, los números ascienden a \$6500 y \$7800. Estas cifras se mantienen por debajo de lo que *Baldwin* destina a estos rubros.

Cabe destacar que, a pesar de que sus inversiones en estas características fueron mayores en total, *Baldwin* destina cifras mucho mayores en los productos de *Traditional* y *Low end*. Para los nichos de *High end*, *Performance* y *Size*, *Andrews* asigna cantidades ligeramente mayores.

La ilustración diez, lista los resultados que dichas inversiones generaron en cada producto y segmento de las firmas.

Ilustración 10. Resultados de inversión en promoción y ventas para ejercicio 2028

Compañía	Segmentos	2028		
		Conocimiento	Accesibilidad	Encuesta
Andrews	<i>Able / Traditional</i>	72%	54%	37
	<i>Acre / Low end</i>	70%	44%	21
	<i>Adam / High end</i>	69%	52%	32
	<i>Aft / Performance</i>	68%	42%	41
	<i>Agape / Size</i>	68%	45%	44
Baldwin	<i>Baker / Traditional</i>	100%	78%	57
	<i>Bead / Low end</i>	92%	66%	36
	<i>Bid / High end</i>	67%	45%	35
	<i>Bold / Performance</i>	59%	31%	34
	<i>Buddy / Size</i>	56%	41%	46
	<i>Browni / Desconocido</i>	0%	0%	0

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

Andrews, con su estrategia de asignación de un presupuesto balanceado para todos los nichos logra cifras modestas en cuestión de conocimiento, accesibilidad y encuesta de satisfacción. En *Traditional* y *Low end*, termina por debajo de su rival, con cifras al término del año 2028 de 72%, 54% y 32 para el primero, y 70%, 44% y 21 para el segundo.

Por otra parte, para los segmentos restantes, donde su inversión fue mayor a la de *Baldwin*, goza de mejores puntajes, teniendo como resultado en *High end* un 69%, 52% y 32 en conocimiento, accesibilidad y encuesta respectivamente. Lo mismo sucede en los otros nichos, en los cuales finaliza con 68%, 42%, y 41 para *Performance* y 68%, 45% y 44 en *Size*.

En contraste, la mayor asignación de recursos por parte de *Baldwin* en los nichos de gama baja rinde frutos al terminar el ejercicio 2028 con valores de conocimiento de 100%, accesibilidad de 78% y encuesta de clientes de 57 para el segmento *Traditional*. De igual manera, en *Low end*, se ven beneficiados por mejores puntajes de 92%, 66% y 44, respectivamente.

En *High end*, las cifras para *Baldwin* resultan un poco menos favorables, con valores de conocimiento, accesibilidad y encuesta de satisfacción de 67%, 45% y 35 respectivamente para el fin del ejercicio 2028. Asimismo, para los segmentos de *Performance* y *Size*, los cuales gozaron también de un menor presupuesto, terminan el año con cifras de 59%, 31%, 34 para el primero y 56%, 41% y 46 para el segundo.

En el contexto de los precios, ambas firmas compitieron muy de cerca, dado que la diferencia de estos nunca superó los \$0.50 durante los dos ejercicios. En *Traditional*, para el final del ejercicio 2028 el precio de *Andrews* se mantuvo en \$28.50 contra el \$29.00 de *Baldwin*. En *Low end*, \$21.00 frente a \$20.50.

En los segmentos de gama alta se dieron patrones similares. En *High end*, *Andrews* vendió a un precio de \$38.50 en contraste de \$39.00 de *Baldwin*. En *Performance*, \$33.50 frente a \$34.00 y finalmente en *Size*, \$33.50 contra \$34.00, demostrando el alto nivel de competencia que hay entre ambas firmas.

Los resultados favorables en los segmentos de *Traditional* y *Low end* en cuestión de conocimiento, accesibilidad y encuesta de satisfacción demuestran lo que una inversión agresiva en promoción y ventas puede traer a la firma que las implementa, en este caso *Baldwin*. Por otra parte, y a pesar de que su estrategia de asignación de recursos fue más balanceada, *Andrews* quedó por debajo de su rival en estos dos nichos, mas no en los siguientes. Para los segmentos de *High end*, *Performance* y *Size*, esta empresa gozó de mejores puntajes debido a la distribución de recursos de su rival, quien asignó más a los segmentos anteriormente mencionados.

En síntesis, se observa que las estrategias adoptadas por ambas firmas generaron beneficios en los nichos en los cuales concentraron mayores recursos en promoción y actividad comercial. *Andrews* invirtió más en los segmentos *High End*, *Performance* y *Size*, donde obtuvo

buenos resultados; sin embargo, estos son menos rentables que *Traditional* y *Low End*. Por el contrario, *Baldwin* concentró su inversión en estos últimos, como resultado, dicho participante obtuvo una ventaja significativa en ventas.

Los resultados de estos dos ejercicios marcan un punto clave en el que las firmas alinean sus decisiones y asignación de recursos en función de las estrategias seleccionadas, y pone en evidencia el alto nivel de competitividad que existe en la industria *Capstone*.

3.3.4 Operaciones

Las operaciones de producción de la industria *Capstone* son sumamente importantes, ya que determinan la cantidad de sensores que se pueden producir por ejercicio, su nivel de automatización, el tiempo de duración de ajustes de investigación y desarrollo, así como su margen de contribución.

La ilustración once, lista las características de planta de los productos de *Andrews* y *Baldwin* al término del ejercicio 2028.

Ilustración 11. Características de planta de Andrews y Baldwin al cierre de 2028

Andrews				
Producto y segmento	Automatización	Capacidad instalada	Porcentaje de utilización	Margen de contribución
<i>Able / Traditional</i>	5.0	1400	80%	34%
<i>Acre / Low end</i>	6.0	1400	146%	35%
<i>Adam / High end</i>	3.0	550	84%	32%
<i>Aft / Performance</i>	3.0	600	83%	22%
<i>Agape / Size</i>	3.0	600	66%	25%
Baldwin				
Producto y segmento	Automatización	Capacidad instalada	Porcentaje de utilización	Margen de contribución
<i>Baker / Traditional</i>	5.0	1700	96%	35%
<i>Bead / Low end</i>	7.0	1600	152%	38%
<i>Bid / High end</i>	4.0	900	46%	39%
<i>Bold / Performance</i>	4.0	600	107%	24%
<i>Buddy / Size</i>	4.0	600	66%	35%
<i>Browni / Desconocido</i>	0.0	0.0	0%	0%

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

Durante estos dos ejercicios, *Andrews* ha mantenido un nivel de automatización relativamente bajo para los segmentos que requerirán ajustes constantes de investigación y desarrollo, que incluyen *Traditional*, *High end*, *Performance* y *Size* con cifras de 5.0, 3.0, 3.0 y 3.0 respectivamente. Dadas las condiciones del mercado del nicho *Low end* que exigen un producto con una edad de siete años, se incrementa a 6.0. Esto en contraste con la estrategia de *Baldwin*, que decidió elevar esta rúbrica en toda su línea de productos a 5.0, 7.0, 4.0, 4.0 y 4.0, lo cual disminuye sus costos de fabricación. Esta reducción se traduce a una operación más eficiente por parte de la firma, ampliando sus márgenes de contribución y ganancias por transacción, otorgándoles una ventaja competitiva clara.

Para capitalizar a la firma en el primer ejercicio, *Andrews* vende un porcentaje de planta, con el objetivo de realizar incrementos sensibles los próximos años, terminando el 2028 con una capacidad de 1400, 1400, 550, 600 y 600 para los segmentos de *Traditional*, *Low end*, *High end*, *Performance* y *Size*, respectivamente. Su porcentaje de nivel de producción es adecuado, ya que ronda entre 116% para el menor, y 134% para el mayor. Aquí, la estrategia de *Baldwin* es interesante, dado que deciden no disminuir su potencial productivo mediante la adquisición de deuda a largo y corto plazo, teniendo una capacidad de producción al final del segundo ejercicio de 1700, 1600, 900, 600 y 600 para todos los productos, cifras considerablemente más altas que su rival en los primeros tres nichos.

Hacia el final de 2028, los márgenes de contribución para la firma son ligeramente menores que los de su competidor *Baldwin*, lo cual sucede debido a la alta inversión que esta realiza en cuestiones de recursos humanos, que será analizada en la siguiente sección del documento. Al término de estos dos ejercicios, la empresa rival se encuentra perfilada hacia una estrategia de alto volumen de producción, financiada en parte por la alta adquisición de deuda a

largo y corto plazo del primer año, pero que la deja en una posición más privilegiada, con mayor capacidad de fabricación y operaciones más eficientes. *Andrews*, por su parte, realiza incrementos en planta más modestos y cautelosos, evitando que se agote su inventario en función de sus pronósticos.

3.3.5 Recursos humanos

Desde el segundo año, 2028, este departamento se activa. En la ilustración doce, correspondiente se muestran las inversiones realizadas por *Andrews* y su principal competidor, *Baldwin*. Se observa que ambas empresas destinan presupuesto importante a incorporar a sus filas a nuevo talento y que además buscan desarrollar y capacitar a su talento existente, siendo la segunda quien hace inversiones más grandes en este rubro, alineándose con su estrategia de inversiones agresivas en todos los departamentos.

Ilustración 12. Inversión en recursos humanos año 2028

Compañía	2028	
	Gasto en reclutamiento	Horas de entrenamiento
Andrews	\$2,000.00	30
Baldwin	\$5,000.00	80

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2026b).

Los anteriores fondos económicos destinados a recursos humanos arrojan disminución de la tasa de rotación que parte de un 10% para todas las empresas en el primer año, a 8.9% para *Andrews* y 7.0% para *Baldwin*; en tanto que solo hay aumento en el índice de productividad para la segunda que sube de 100% a 102.6%, lo cual evidencia que a mayor inversión mayor incremento del rendimiento y menor tasa de rotación, hecho que contribuye con su eficiencia operativa.

3.3.6 Gestión de calidad

Este departamento no está disponible hasta el año 2030, es decir hasta el cuarto ejercicio. Esto para dar oportunidad a que las empresas operen su estrategia y alcancen posicionamiento, mercado y crecimiento esperado. Una vez activo este departamento las compañías podrán ejercer programas alineados a la gestión de calidad que tendrán un impacto directo en disminución de costo de materiales, mejora de productividad, aumento de demanda, entre otros.

3.3.7 Finanzas

Al cierre del segundo ejercicio, año 2028, la organización *Andrews* obtuvo ingresos por ventas de \$138.9 millones y una utilidad neta de \$3.4 millones. *Baldwin* por su parte obtuvo ganancias por \$176.2 y \$10.2 millones respectivamente. Lo cual marca una diferencia clara a favor de *Baldwin*, que no solo logró vender más, sino que esas ventas se reflejaron en una mayor renta neta para la empresa, lo cual evidencia un superior posicionamiento en el mercado y eficiencia operativa.

En la ilustración trece, puede observarse que hasta el momento todos los indicadores financieros de *Baldwin* son mayores que los de *Andrews*, lo cual apoya el punto anterior en el sentido que la firma ha capitalizado mejor su inversión, generando valor para sus accionistas, rentabilidad en relación con sus activos totales y eficiencia operativa. *Andrews* debe de sacar más partido a su inversión de activos para que pueda seguir creciendo sus razones financieras e incrementemente su estabilidad frente a cualquier eventualidad inesperada en algún ejercicio futuro.

Ilustración 13. Indicadores de rentabilidad al cierre 2028

Indicador	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>
ROE	6.20%	12.80%
ROA	2.50%	6.20%
ROS	2.50%	5.80%

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2026b).

Ninguna tuvo que recurrir a préstamos de emergencia, lo que resalta que calcularon de forma correcta la cantidad de deuda por contraer para sobrellevar sus operaciones diarias. Lo anterior se ve sustentado con la calificación crediticia conforme al índice *Standard & Poor's*, teniendo *Andrews* una calificación de CC y *Baldwin* una de B. Con respecto al apalancamiento, la primera se encuentra ligeramente más apalancada con un valor de 2.5 contra el 2.1 de su rival, por lo que está haciendo mayor uso de recursos de terceros en sus inversiones de capital. Siendo esta la tendencia entre todas las compañías de la industria.

En contraparte, *Andrews* tiene una posición de liquidez financiera a corto plazo con una razón de prueba de ácido de 2.6, mientras que *Baldwin* tiene en esta rúbrica 0.7, lo cual pudiera indicar problemas de solvencia a corto plazo si no llegara a vender todo el inventario que tiene presupuestado, lo cual podría llevarle a tomar un préstamo de emergencia para solventar económicamente su operación.

Con respecto al precio de la acción, es *Baldwin* quien encabeza la industria con \$48.81, lo cual es entendible ya que, al ser la empresa con mayor cuota de mercado y valor de ventas, resulta atractiva para los inversionistas. Seguido de esta se encuentra *Ferris* con \$43.35, *Chester* con \$42.79, *Erie* con \$38.91, *Digby* con \$38.88 y finalmente *Andrews* con \$37.61. Para mejorar su situación esta última requiere mantener un aumento constante de sus ventas, que impulsará su rentabilidad y utilidad y lo hará más atractivo para que los socios depositen su capital.

Al cierre del año 2028 fueron tres las empresas que decidieron emitir acciones, *Andrews*, *Baldwin* y *Digby*, siendo la segunda la que más acciones vendió con \$5 mil, seguido de la última con \$3.6 mil y finalmente la primera con \$2 mil. Solo *Chester* recompro \$303 de sus acciones y solo dos firmas, *Baldwin* y *Digby*, se abstuvieron del pago de dividendos devengados lo cual fue

una herramienta para obtener ventaja de corto a mediano plazo priorizando liquidez y crecimiento sobre retorno inmediato al accionista.

Andrews tiene desafíos significativos para subir desde el último peldaño de la industria. Sin embargo, los indicadores financieros arrojan que posee potencial para seguir mejorando su desempeño y alcanzar a sus competidores. Su crecimiento en ventas e incremento de porcentaje de cuota de mercado en cada uno de sus productos con respecto al primer año son razones para creer que su estrategia se sigue asentando y se espera que en los siguientes años las inversiones realizadas con capital propio y externo reflejen más comercialización y utilidad neta esperados.

Con el objetivo de mejorar los resultados, en los próximos años se tomarán decisiones que continúen con la inversión en automatización de procesos, reducción de inventario entre un 5-10% para evitar el exceso, continuar con capacitación al personal para incrementar su productividad y desde el ejercicio cuatro, mejorar la eficiencia a través de la implementación de disciplinas de *TQM*.

3.4 Conclusión capítulo 3

Andrews mostró un inicio conservador pero competitivo en sus primeros dos años; sin embargo, fue superado por *Baldwin*, que lidera gracias a una estrategia agresiva en calidad, mercadotecnia y recursos humanos. Mientras el líder se enfocó en segmentos masivos logrando alto conocimiento y accesibilidad, *Andrews* optó por una distribución equilibrada que funcionó en nichos, pero lo rezagó en mercados de mayor volumen. Sus principales debilidades son la baja rentabilidad, altos costos de inventario y baja productividad laboral. Aunque ha mejorado en rotación de personal y cumple con criterios de compra, estos avances no compensan sus fallas en comercialización, eficiencia y generación de utilidades.

Para los siguientes años, para *Andrews* es indispensable aumentar la inversión en mercadotecnia, optimizar inventarios y automatización, y ajustar precios y costos para recuperar rentabilidad. Sin estos cambios, seguirá ampliándose la brecha con los líderes.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DE RESULTADOS *ANDREWS* 2029-2030

4.1 Introducción

En el presente capítulo se desarrolla un análisis integral del desempeño de *Andrews* durante los años 2029 y 2030, siguiendo con la comparación directa con su principal competidor, *Baldwin*. El objetivo es evaluar su comportamiento a partir de indicadores clave, identificando fortalezas, áreas de oportunidad y el posicionamiento relativo de la empresa en el mercado, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas.

4.2 Análisis del panorama de la industria

Andrews se posiciona como un actor relevante, al obtener resultados favorables que la posicionan como uno de los líderes en el ramo. Los resultados correspondientes a los ejercicios 2029 y 2030 reflejan el impacto de la estrategia implementada, la cual permitió mantener una presencia competitiva en todos los segmentos del mercado.

4.2.1 BSC general

Las puntuaciones observadas en el *BSC* al cierre del ejercicio 2030 demuestran el alto nivel de competitividad de las firmas en la industria de *Capstone*. La ilustración catorce, lista los resultados obtenidos por todas las organizaciones.

Ilustración 14. BSC general

Compañía	2027	2028	2029	2030	Recap	Total
<i>Andrews</i>	59	61	70	79	123	392
<i>Baldwin</i>	63	81	83	92	176	495
<i>Chester</i>	57	66	62	68	114	367
<i>Digby</i>	56	65	63	69	114	367
<i>Erie</i>	54	61	60	66	107	348
<i>Ferris</i>	63	64	65	66	110	368
Máximo	82	89	89	100	240	1000

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

Dados los resultados de los últimos dos ejercicios, se puede apreciar que los principales rivales, *Andrews* y *Baldwin* se encuentran a la cabeza de la industria, ahora que sus estrategias han tenido la posibilidad de rendir frutos, la primera con un puntaje de 79 y la segunda con 92 al final del año 2030, encontrándose esta última en una posición de líder respecto al resto de las firmas.

A su vez, las organizaciones restantes obtuvieron resultados similares entre ellas, pero muy por debajo de *Andrews* y *Baldwin*, quienes lideran el rubro, con cifras muy competidas que apenas difieren por tres puntos, siendo el puntaje menor de 66 de *Erie* y *Ferris*, 68 de *Chester*, y el máximo de 69 de *Digby*.

4.2.2 Estrategia de los rivales

Con base en el análisis al cierre de los años 2029 y 2030 se perciben algunos cambios que, a pesar de no ser sustanciales, comienzan a tomar forma con respecto a las previas decisiones. A continuación, se describe la estrategia que cada empresa ha seguido durante este período, integrando los hallazgos y brindando seguimientos con relación a los ejercicios anteriores.

- *Baldwin*. Mantiene una estrategia de amplio diferenciador, consolidándose, una vez más, como el líder indiscutible de la industria. Su enfoque se basa en ofrecer productos de alta gama, respaldados por niveles de confiabilidad superiores al promedio y un portafolio que abarca todos los segmentos del mercado. Ha invertido agresivamente en investigación y desarrollo, lanzando nuevos artículos que le permiten fortalecer su presencia en nichos especializados como lo fue *Browni*, alojado en *Performance*. Su dominio en mercadotecnia es evidente, con altos niveles de conocimiento y accesibilidad que le han permitido capturar una participación significativa en los sectores masivos. Esta combinación de calidad, expansión de portafolio e inversión constante en promoción y

ventas le ha asegurado los mejores indicadores de rentabilidad, precio de acción y valor para sus accionistas.

- *Chester*. Se mantiene fiel a su estrategia de amplio líder en costos. Su enfoque no está en la diferenciación por calidad, sino en la eficiencia operativa y la automatización, lo que le permite ofrecer precios competitivos en todos los segmentos sin necesidad de lanzar nuevos productos ni invertir agresivamente en mercadotecnia. Su estructura de precios es sólida, y aunque sus niveles de conocimiento y accesibilidad son moderados, su rentabilidad se mantiene saludable gracias a una operación eficiente. Por lo visto estos dos últimos años, no ha incursionado en la expansión de portafolio, prefiriendo optimizar sus artículos existentes y mantener una disciplina financiera que le ha valido una calificación crediticia favorable.
- *Digby*. Sigue apostando por una estrategia de amplio diferenciador que al cierre de los ejercicios podría estar ligeramente inclinado a nichos especializados. Durante este período, ha dirigido sus esfuerzos hacia *Performance*, donde su producto *Doom* que se había estado desarrollando los años anteriores, ha logrado el objetivo de ganar participación. Sin embargo, su desempeño muestra ciertas inconsistencias pues, aunque ha logrado posicionarse en estos grupos, su rentabilidad y eficiencia operativa están por debajo de los líderes, lo que sugiere que su estrategia no ha sido tan bien ejecutada como la de *Baldwin*. Su inversión en mercadotecnia es moderada y su estructura financiera refleja una menor capacidad para generar valor en comparación con los equipos mejor posicionados.
- *Erie*. Ha profundizado con éxito su estrategia de líder en costos nicho, concentrándose exclusivamente en el segmento de *Traditional y Low end*, abandonando deliberadamente

también *Size*, así como lo hizo con *Performance* en los años previos. Ha realizado importantes inversiones en automatización que le han permitido reducir sus costos laborales y operativos de manera significativa. Su producto principal se mantiene con una edad avanzada, lo que le evita incurrir en gastos frecuentes de investigación y desarrollo. Aunque su rentabilidad no es la más alta de la industria, con su enfoque disciplinado ha logrado mantenerse competitivo en su nicho, con márgenes aceptables y una estructura de precios que le da estabilidad financiera.

- *Ferris*. No duda en continuar con su estrategia de diferenciador amplio, pero ahora con dos productos en *Low end* y *High end* respectivamente. Pese a su solidez en el mercado, esto muestra también evidentes signos de inconsistencia estratégica al querer competir en polos opuestos. A pesar de mantener presencia en todas las categorías su rentabilidad se ha rezagado significativamente, con márgenes de contribución y retornos por debajo del promedio. Ha enfrentado problemas de planificación en producción, lo que le ha generado desabasto para su producto *Feast*. Su táctica parece carecer de una ventaja y transparencia significativa para competir con los líderes, y su desempeño financiero refleja dificultades para convertir su inversión en resultados sostenibles.

El panorama competitivo muestra a *Baldwin* como el gran dominador gracias a una estrategia de diferenciación agresiva y bien ejecutada; a *Chester* y *Erie* como exponentes sólidos del liderazgo en costos, cada uno desde un enfoque amplio y de nicho respectivamente; a *Digby* y *Ferris* como diferenciadores con desempeño irregular y ambiguo.

4.3 Resultados de *Andrews*

En esta sección se analizan los resultados obtenidos por *Andrews* durante los ejercicios 2029 y 2030 de la industria *Capstone*, con el objetivo de evaluar el impacto de las decisiones

estratégicas implementadas en estos periodos. A partir de una revisión integral de sus indicadores de desempeño, se busca identificar la evolución de la empresa en términos financieros, operativos y comerciales. Como punto de partida, se examinará el semáforo del *BSC*, para posteriormente profundizar en el análisis de sus distintas áreas funcionales.

4.3.1 *BSC de Andrews*

A continuación, en la ilustración quince, se presenta el desempeño en el *BSC* de *Andrews* en los ejercicios de 2029 y 2030.

Ilustración 15. BSC de Andrews de los ejercicios 2029 y 2030

Área	Criterio	2029		2030	
		Proyección	Resultado	Proyección	Resultado
Finanzas	Precio de la acción	8.0	8.0	8.0	8.0
	Utilidades	3.1	3.9	6.4	7.4
	Apalancamiento	8.0	8.0	8.0	8.0
Procesos internos	Márgen de contribución	2.1	3.7	3.7	5.0
	Utilización de planta	5.0	5.0	5.0	5.0
	Días de capital de trabajo	5.0	5.0	5.0	5.0
	Costo por desabasto	5.0	5.0	5.0	4.2
	Costo por inventario	3.0	3.5	4.7	5.0
Clientes	Criterio de compra	5.0	5.0	5.0	5.0
	Conocimiento de productos	2.6	3.9	3.2	5.0
	Accesibilidad	1.5	0.0	2.3	0.3
	Número de productos	2.9	2.9	2.9	2.9
	Gastos administrativos	5.0	5.0	5.0	5.0
Aprendizaje y conocimiento	Rotación de personal	4.2	5.5	4.9	4.9
	Productividad	2.0	5.9	5.6	7.0
	Reducción de costos de material	N/A	N/A	0.0	0.0
	Reducción de costos de investigación y desarrollo	N/A	N/A	0.4	0.4
	Reducción de costos administrativos	N/A	N/A	0.2	0.2
	Incremento de demanda	N/A	N/A	0.2	0.2
Total		62.4	70.3	75.5	78.5

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

En la perspectiva financiera, *Andrews* mantuvo el precio de la acción y el apalancamiento exactamente en los niveles proyectados durante ambos años, lo que refleja una adecuada disciplina financiera. A su vez, el desempeño en utilidades superó las expectativas de manera consistente, al pasar de un resultado de 3.9 en 2029 frente a una proyección de 3.1, a 7.4 en 2030 respecto a un pronóstico de 6.4. Este comportamiento indica una mejora significativa en la rentabilidad, posiblemente derivada de una combinación de mayor eficiencia operativa y mejores decisiones comerciales.

En cuanto a procesos internos, los resultados evidencian avances importantes. El margen de contribución presentó una mejora sustancial, superando ampliamente las proyecciones al alcanzar 3.7 en 2029 y 5.0 en 2030, frente a objetivos de 2.1 y 3.7 respectivamente. La utilización de planta y los días de capital de trabajo se mantuvieron alineados con lo previsto en ambos años, lo que sugiere una planeación operativa adecuada. Por su parte, el costo por inventario también superó las metas establecidas, lo cual refleja una gestión eficiente de los niveles de inventario. Sin embargo, el impacto por desabasto presentó un ligero deterioro en 2030 al ubicarse en 4.2 frente a la meta de 5.0. Lo anterior indica la necesidad de realizar ajustes finos en la planeación de la demanda y disponibilidad de productos.

En la perspectiva de clientes, se observan resultados mixtos. El cumplimiento de criterios de compra y los gastos administrativos se mantuvieron en línea con lo proyectado, mientras que el conocimiento de productos mostró una mejora notable, superando significativamente las metas al alcanzar 3.9 en 2029 y 5.0 en 2030. Esto sugiere una estrategia efectiva en promoción y posicionamiento de marca. No obstante, la accesibilidad continúa siendo una de las principales áreas de oportunidad, al mantenerse en niveles considerablemente bajos (0.0 en 2029 y 0.3 en 2030) frente a proyecciones de 1.5 y 2.3. Este rezago indica una debilidad estructural en la

cobertura de canales de distribución, lo que podría estar limitando el potencial de ventas a pesar de los avances en otros indicadores. El número de productos permaneció estable y conforme a lo esperado en ambos periodos.

Finalmente, en aprendizaje y crecimiento, *Andrews* mostró mejoras relevantes. La rotación de personal superó la meta en 2029 y se alineó con lo proyectado en 2030, lo que indica una mayor estabilidad en la fuerza laboral. La productividad destacó como uno de los indicadores más sobresalientes, al exceder ampliamente los resultados previstos en ambos años, lo que refleja avances importantes en eficiencia operativa, vinculados a inversiones en automatización y una mejor gestión del capital humano. Por otro lado, los indicadores relacionados con reducción de costos y aumento de demanda en 2030 se mantuvieron conforme a lo esperado, sin desviaciones significativas.

En términos generales, el rendimiento global de *Andrews* mostró una mejora notable, al incrementar su puntaje total de 70.3 en 2029 a 78.5 en 2030, superando en ambos casos las proyecciones establecidas. Este resultado evidencia una ejecución estratégica efectiva, particularmente en las áreas financiera, operativa y de productividad. No obstante, la persistente debilidad en accesibilidad y el ligero deterioro en costos por desabasto sugieren que aún existen áreas clave que deben atenderse para consolidar un desempeño competitivo más equilibrado frente a sus rivales, siendo el más importante *Baldwin*.

4.3.1.1 BSC a largo plazo de Andrews

Al concluir el periodo comprendido entre 2026 y 2030, la dirección de *Andrews* llevó a cabo una evaluación integral de los resultados a largo plazo con el objetivo de contrastar el desempeño real frente a las metas inicialmente planteadas. Los números evidencian desviaciones relevantes que permiten identificar tanto avances como áreas críticas que requieren atención estratégica.

Ilustración 16. BSC a largo plazo de Andrews

Área	Criterio	Máximo	Pronóstico	2030
Finanzas	Valor de mercado	20.0	13.5	10.4
	Ventas	20.0	15.5	15.0
	Préstamos de emergencia	20.0	20.0	20.0
Procesos internos	Utilidad de operación	60.0	48.0	10.0
Clientes	Promedio de satisfacción del cliente	20.0	16.5	18.9
	Cuota de mercado	40.0	21.0	24.4
Aprendizaje y conocimiento	Ventas por empleado	20.0	13.0	9.7
	Activos por empleado	20.0	14.0	11.1
	Ganancias por empleado	20.0	15.0	3.0
Total		240.0	176.5	122.5

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

En la perspectiva financiera, el valor de mercado se ubicó por debajo de lo proyectado, alcanzando 10.4 frente a una expectativa de 13.5, lo que refleja una menor generación de valor para los accionistas de la anticipada. Por su parte, las ventas se aproximaron al objetivo establecido, con un resultado de 15.0 respecto a 15.5, lo que indica un desempeño comercial relativamente sólido. Cabe destacar que la empresa evitó recurrir a préstamos de emergencia, cumpliendo plenamente con la meta en este indicador, lo cual denota una adecuada gestión de liquidez y planeación financiera.

En procesos internos, se observa la desviación más significativa. La utilidad de operación alcanzó apenas 10.0 frente a una proyección de 48.0, lo que evidencia serias deficiencias en lo operativo y en la capacidad de la empresa para traducir sus ingresos en rentabilidad. Este

resultado sugiere la presencia de problemas estructurales relacionados con costos, niveles de producción y gestión de inventarios, que han impactado negativamente el desempeño global.

Desde la perspectiva de clientes, *Andrews* presenta resultados favorables. El promedio de satisfacción del consumidor superó la proyección al alcanzar 18.9 frente a 16.5, lo que indica una oferta alineada con las expectativas de la industria. Asimismo, la cuota de mercado también se ubicó por encima de lo previsto, con 24.4 frente a 21.0, reflejando una adecuada aceptación de sus productos y una posición competitiva sólida en términos de participación.

En cuanto a aprendizaje y conocimiento, los indicadores muestran un desempeño por debajo de lo esperado. Las ventas por trabajador, los activos por colaborador y, especialmente, las ganancias por empleado se situaron por debajo de las proyecciones, siendo este último el más crítico con un resultado de 3.0 frente a 15.0. Estos datos evidencian una baja eficiencia en el aprovechamiento del capital humano y de los recursos disponibles, lo que limita la capacidad de la empresa para generar valor de manera sostenida.

En términos generales, *Andrews* alcanzó un puntaje total de 122.5 frente a una proyección de 176.5, lo que confirma una brecha considerable entre los valores esperados y los obtenidos. Si bien la empresa ha logrado avances importantes en satisfacción del cliente y participación de mercado, las debilidades en rentabilidad operativa y eficiencia organizacional representan obstáculos significativos para su desempeño a largo plazo. En este sentido, será fundamental implementar tácticas orientadas a optimizar costos, mejorar la productividad y fortalecer la generación de utilidades, con el fin de alinear los resultados futuros con los objetivos estratégicos planteados.

4.3.2 Investigación y desarrollo

Como se había mencionado en el anterior capítulo, *Baldwin*, el principal competidor de *Andrews* desarrolla una estrategia similar con la diferencia de que el primero añadió un nuevo producto al segmento *Performance*. En la ilustración 17 aparecen las características de los sensores de ambas empresas al cierre del ejercicio 2030, para fines de comparación.

Ilustración 17. Características de Andrews y Baldwin al cierre de 2030

Producto y segmento	Andrews			
	Desempeño	Tamaño	Edad	MTBF
<i>Able / Traditional</i>	7.8	12.2	1.5	16000
<i>Acre / Low end</i>	3.0	17.0	8.6	12000
<i>Adam / High end</i>	12.4	7.7	1.1	23000
<i>Aft / Performance</i>	13.4	13.2	1.3	27000
<i>Agape / Size</i>	6.8	6.6	1.4	19000
Producto y segmento	Baldwin			
	Desempeño	Tamaño	Edad	MTBF
<i>Baker / Traditional</i>	7.8	12.2	1.5	18000
<i>Bead / Low end</i>	3.0	17.0	8.6	15000
<i>Bid / High end</i>	12.3	7.6	1.2	24000
<i>Bold / Performance</i>	13.4	13.2	1.4	27000
<i>Buddy / Size</i>	6.8	6.6	1.4	20900
<i>Browni / Performance</i>	13.7	13	0.8	27000

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

Para el segmento *Traditional*, se observa que *Andrews* y *Baldwin* se mantuvieron con estrategias similares, ya que ambos actualizaron sus productos al punto ideal dentro del mapa perceptual para este nicho. La principal diferencia radica en el *MTBF*, en el cual el rival se mantiene con un valor 2000 horas superior. Si bien esta última modificación constituye el criterio de compra menos relevante para este mercado, contribuye, en conjunto con la estrategia de la organización rival, a incrementar sus ventas en 464 unidades.

En lo que respecta a *Low end*, hasta ahora ninguna de las firmas decidió realizar cambios en su posicionamiento de desempeño y tamaño, esto con el objetivo de cumplir con las

expectativas de mercado de este segmento, que exigen una edad de producto cercana a los siete años. Ninguna organización actualizó el valor de *MTBF*, siendo el de *Baldwin* 3000 horas más confiable. A pesar de que este criterio es el menos importante para este nicho, la estrategia agresiva de inversión en promoción y ventas de esta empresa se traduce a un número de transacciones 1328 unidades mayor.

En *High end* ambas firmas optaron por realizar ajustes que las llevaran más cerca del punto óptimo, pero sin comprometer su disponibilidad para la venta dentro del mismo ejercicio. A finales del año 2028, las coordenadas de estos rivales se encuentran muy cerca, con una diferencia de una décima en tamaño, desempeño y edad, así como 1000 horas de *MTBF*. El cambio en mayor inversión en promoción y ventas por parte de *Baldwin*, así como un buen posicionamiento en el mapa perceptual se traduce en una ventaja de 191 unidades colocadas.

Fue el nicho de *Performance* donde se presentó el mayor cambio, ya que *Baldwin* desde el ejercicio 2029 añadió un nuevo producto de nombre *Browni* que situó por delante del punto ideal. Con respecto a sus dos sensores originales, ambas empresas decidieron actualizarlos para alinearlos plenamente con el punto idóneo en todos los atributos, manteniéndose fieles a la estrategia de amplio diferenciador elegida. Como resultado, no existe divergencia en desempeño, tamaño ni confiabilidad; solo en la edad hay una diferencia de una décima. Al ser un segmento en el cual *Baldwin* incorpora una nueva alternativa, termina siendo liderado por este, en conjunto con 525 unidades de ventaja.

En el segmento de *Size*, las dos organizaciones optaron por realizar ajustes a sus sensores, colocándolos prácticamente en igualdad de condiciones. La única excepción sigue siendo el *MTBF*, donde *Baldwin* mantiene ventaja al establecer un valor 6900 horas superior respecto al de

su competidor. Siendo un criterio importante para este nicho, la firma mantiene una ventaja, aunque menor, en ventas de 26 unidades.

Este análisis arroja que ambas firmas se mantienen firmes en distinguirse ofreciendo sensores que ofrezcan las características que los clientes buscan en cada segmento. *Baldwin* sigue apostando a ofertar artículos de mayor calidad, evidenciado por sus valores de *MTBF* más altos, y por tener mayor dominio de mercado en *Performance* al añadir un nuevo producto a su portafolio.

4.3.3 Mercadotecnia

Andrews, alineado a su estrategia, mantiene presencia en todos los segmentos, buscando competir en todos mediante la oferta de productos de alta calidad y una inversión balanceada en promoción y ventas de cada nicho, que se balancee a las ganancias proyectadas.

La siguiente ilustración 18 muestra las cifras invertidas en promoción y ventas por *Andrews* y *Baldwin* para cada producto y segmento durante el ejercicio 2030.

Ilustración 18. Inversión en promoción y ventas ejercicios 2030

Compañía	Producto y Segmento	2030		
		Precio	Promoción	Ventas
Andrews	<i>Able / Traditional</i>	\$27.50	\$1,600.00	\$1,800.00
	<i>Acre / Low end</i>	\$20.00	\$1,600.00	\$1,900.00
	<i>Adam / High end</i>	\$37.50	\$1,500.00	\$1,800.00
	<i>Aft / Performance</i>	\$32.50	\$1,500.00	\$1,800.00
	<i>Agape / Size</i>	\$32.50	\$1,400.00	\$1,600.00
Baldwin	<i>Baker / Traditional</i>	\$27.50	\$1,500.00	\$2,500.00
	<i>Bead / Low end</i>	\$19.50	\$1,800.00	\$3,000.00
	<i>Bid / High end</i>	\$37.50	\$1,500.00	\$2,500.00
	<i>Bold / Performance</i>	\$33.00	\$1,100.00	\$1,300.00
	<i>Buddy / Size</i>	\$33.00	\$1,100.00	\$1,300.00
	<i>Browni / Performance</i>	\$33.50	\$1,000.00	\$1,300.00

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

Baldwin realizó una mayor inversión total en presupuestos de promoción y ventas, teniendo un total de \$7600 y \$12400 respectivamente para el ejercicio de 2029. En el año 2030, estas cifras cambiaron a \$8000 y \$11900, lo cual resulta en un mayor valor en la rúbrica de conocimiento y accesibilidad de sus productos.

Por su parte, *Andrews*, con una inversión menor en estas características, asigna presupuestos de promoción y ventas de \$7100 y \$8400 respectivamente en el ejercicio 2029. Para el siguiente periodo, los números ascienden a \$7600 y \$8900. Estas cifras se mantienen por debajo de lo que *Baldwin* destina a estos rubros.

Cabe destacar que, a pesar de que sus inversiones en estas características fueron mayores en total, *Baldwin* sigue destinando cifras mucho mayores en los productos de los segmentos *Traditional*, *Low end* y *High end*. Para los nichos de *Performance* y *Size*, *Andrews* sigue esta misma línea.

Al cierre de este ejercicio se observa un cambio en la tendencia de inversión en promoción y ventas, *Baldwin* sigue teniendo un presupuesto más alto en comparación con su competidor, pero su tendencia es a la baja mientras que la del segundo, es al alza.

La ilustración 19 lista los resultados que dichas inversiones generaron en cada producto y segmento de las firmas.

Ilustración 19. Resultados de inversión en promoción y ventas ejercicios 2030.

Compañía	Segmentos	2030		
		Conocimiento	Accesibilidad	Encuesta
Andrews	<i>Able / Traditional</i>	95%	56%	36
	<i>Acre / Low end</i>	94%	54%	20
	<i>Adam / High end</i>	89%	55%	44
	<i>Aft / Performance</i>	89%	50%	50
	<i>Agape / Size</i>	84%	47%	50
Baldwin	<i>Baker / Traditional</i>	100%	84%	53
	<i>Bead / Low end</i>	100%	82%	34
	<i>Bid / High end</i>	90%	67%	56
	<i>Bold / Performance</i>	66%	59%	47
	<i>Buddy / Size</i>	64%	39%	50
	<i>Browni / Performance</i>	53%	59%	39

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

Andrews, siguiendo su estrategia de asignación de un presupuesto balanceado para todos los nichos ha logrado buenas cifras en cuestión de conocimiento, accesibilidad y encuesta de satisfacción. En el segmento *Traditional*, *Low end* y *High end*, termina por debajo de su rival, con números al término del año 2030 de 95%, 56% y 36 para el primero, 94%, 54% y 20 para el segundo, y 89%, 55% y 44 para el tercero.

El consejo de administración decidió no realizar inversiones significativas en mercadotecnia, con el objetivo de evitar la erosión del margen de contribución de los productos existentes. Este margen se mantuvo positivo en *Traditional* y *Low end*, con incrementos de 34% a 41% y de 35% a 53%, respectivamente, mientras que en *High end* presentó un comportamiento ligeramente desfavorable, al pasar de 31% a 32%.

Por otra parte, para los segmentos restantes, donde su inversión fue mayor a la de *Baldwin*, goza de mejores puntajes, teniendo como resultado en *Performance* un 89%, 50% y 50 en conocimiento, accesibilidad y encuesta respectivamente. Lo mismo sucede en *Size* con 84%, 47% y 50.

En contraste, la mayor asignación de recursos por parte de *Baldwin* en los nichos de gama baja y alta con *High end*, rinde frutos al terminar el ejercicio 2030 con valores de conocimiento de 100%, accesibilidad de 84% y encuesta de clientes de 53 para el segmento *Traditional*. De igual manera, en *Low end*, se ven beneficiados por mejores puntajes de 100%, 82% y 34, y, en *High end* con 90%, 67% y 56 respectivamente.

En *Performance*, las cifras para *Baldwin* resultan un poco menos favorables, con valores de conocimiento, accesibilidad y encuesta de satisfacción de 66%, 59% y 47 respectivamente para su primer producto, y para su segundo con 53%, 59% y 39 para el fin del ejercicio 2030. Asimismo, para *Size*, el cual gozó también de un menor presupuesto, termina el año con números de 64%, 39% y 50.

En el contexto de los precios, ambas firmas siguen compitiendo muy de cerca, dado que la diferencia de estos nunca superó los \$0.50 durante los dos ejercicios. En *Traditional*, para el final del ejercicio 2030 el de las dos organizaciones fue \$27.50. En *Low end*, \$20.00 de *Andrews* frente a \$19.50 de *Baldwin*.

En los segmentos de gama alta se dieron patrones similares. En *High end*, ambas firmas vendieron a un precio de \$37.50. En *Performance*, \$32.50 de *Andrews* frente a \$33.00 y \$33.5 de *Baldwin* y finalmente en *Size*, \$32.50 contra \$33.00, demostrando el alto nivel de competencia que hay entre ambas firmas.

Los resultados favorables de *Baldwin* al cierre del anterior ejercicio 2028 se reflejaron en su desempeño dentro de *Traditional* y *Low end* en términos de conocimiento, accesibilidad y encuesta de satisfacción, y para 2030 también a *High end*. Por su parte, *Andrews*, mediante su estrategia de asignación de recursos más balanceada, logró mejorar su posición general; sin embargo, se mantuvo por debajo de su competidor en estos tres mercados, aunque no ocurrió lo

mismo en los restantes. Para las categorías de *Performance* y *Size*, *Andrews* gozó de mejores puntajes debido a la distribución de recursos de su rival, quien asignó más a los segmentos anteriormente mencionados.

En síntesis, se observa que las estrategias en desarrollo por ambas firmas generaron beneficios en los nichos en los cuales concentraron más recursos en promoción y actividad comercial. Para *Andrews*, que destinó una mayor inversión a los segmentos de *Performance* y *Size*, obteniendo mejores resultados en estos, logró permanecer como líder del rubro y mejoró la rentabilidad incrementando margen de contribución de 22% a 23% y 25% a 32%, respectivamente, buscando hacerlos tan rentables como el resto de los mercados para seguir mejorando su utilidad neta. En *Traditional*, *Low end* y *High end*, donde *Baldwin* concentró una asignación de capital más alta, es considerablemente superior y se tradujo en una ventaja significativa en ventas a su favor.

Los resultados de estos dos ejercicios marcan un punto clave en el que las firmas alinean sus decisiones y asignación de recursos en función de las estrategias seleccionadas, y pone en evidencia el alto nivel de competitividad que existe en la industria *Capstone*. Se prevé que en el futuro ambas organizaciones incrementen su accesibilidad y conocimiento de mercado al continuar con inversiones constantes fieles a su tendencia.

4.3.4 Operaciones

Las operaciones de producción de la industria *Capstone* son sumamente importantes, ya que determinan la cantidad de sensores que se pueden producir por ejercicio, su nivel de automatización, el tiempo de duración de ajustes de investigación y desarrollo, así como su margen de contribución.

La ilustración 20 lista las características de planta de los productos de *Andrews* y *Baldwin* al término del ejercicio 2030.

Durante estos dos ejercicios, *Andrews* ha mantenido su estrategia de mantener la automatización por debajo del punto medio para los segmentos de gama alta que requerirán ajustes constantes de investigación y desarrollo, que incluyen *High end*, *Performance* y *Size* con cifras de 3.0, 5.0 y 5.0 respectivamente. Dadas las condiciones del mercado del nicho *Low end* que exigen un producto con una edad de siete años y sumado a buscar un mayor margen de contribución, la mecanización se incrementa a 8.0. Esto en contraste con el plan de *Baldwin*, que decidió incrementar esta rúbrica en toda su línea de productos a 8.0, 10.0, 5.5, 5.5, 5.5 y 5.5, lo cual disminuye sus costos de fabricación. Esta reducción se traduce a una operación más eficiente por parte de la firma, ampliando sus márgenes de contribución y ganancias por transacción, otorgándoles una ventaja competitiva clara.

Ilustración 20. Características de planta de Andrews y Baldwin al cierre de 2030

Producto y segmento	Andrews			
	Desempeño	Tamaño	Edad	MTBF
<i>Able / Traditional</i>	7.8	12.2	1.5	16000
<i>Acre / Low end</i>	3.0	17.0	8.6	12000
<i>Adam / High end</i>	12.4	7.7	1.1	23000
<i>Aft / Performance</i>	13.4	13.2	1.3	27000
<i>Agape / Size</i>	6.8	6.6	1.4	19000
Producto y segmento	Baldwin			
	Desempeño	Tamaño	Edad	MTBF
<i>Baker / Traditional</i>	7.8	12.2	1.5	18000
<i>Bead / Low end</i>	3.0	17.0	8.6	15000
<i>Bid / High end</i>	12.3	7.6	1.2	24000
<i>Bold / Performance</i>	13.4	13.2	1.4	27000
<i>Buddy / Size</i>	6.8	6.6	1.4	20900
<i>Browni / Performance</i>	13.7	13	0.8	27000

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

Para mantenerse paralelo al crecimiento de mercado, *Andrews* compra porcentaje de planta, terminando el 2030 con una capacidad de 1200, 1600, 650, 800 y 700 para los segmentos de *Traditional, Low end, High end, Performance* y *Size*, respectivamente. Su porcentaje de nivel de producción es adecuado, ya que ronda entre 86% para el menor, y 141% para el mayor, con un promedio de 112%. Aquí, la estrategia de *Baldwin* se mantiene en seguir aumentando su potencial productivo mediante la adquisición de deuda a largo y corto plazo, teniendo una capacidad productiva al final del cuarto ejercicio de 1400, 2000, 600, 400, 550 y 350 para todos los productos, cifras considerablemente más altas que su rival en los primeros dos nichos.

Hacia el final de 2030, los márgenes de contribución para la firma son ligeramente menores que los de su competidor *Baldwin*, lo cual sucede debido a la alta inversión que esta realiza en cuestiones de recursos humanos, que será analizada en la siguiente sección del documento. Al término de estos dos ejercicios, la empresa rival se mantiene perfilada hacia una estrategia de diferenciación con una táctica de alto volumen de producción, financiada en parte por la alta adquisición de deuda a largo y corto plazo del primer año, pero que la deja en una posición más privilegiada, con mayor capacidad de fabricación y operaciones más eficientes. *Andrews*, por su parte, continua con incrementos en planta más modestos y cautelosos, evitando que se agote su inventario en función de sus pronósticos.

4.3.5 Recursos humanos

Cos los datos recolectados al finalizar el año 2030, se presenta a continuación la ilustración 21 con los valores y un análisis del impacto que las horas de entrenamiento y el gasto en reclutamiento han tenido en el desempeño de *Andrews* y *Baldwin* a lo largo de estos dos últimos ejercicios.

Ilustración 21. Inversión en recursos humanos año 2030

Compañía	2030	
	Gasto en reclutamiento	Horas de entrenamiento
<i>Andrews</i>	\$2.000,00	50
<i>Baldwin</i>	\$5.000,00	80

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

La inversión diferencial de *Baldwin* en recursos humanos, con 80 horas de entrenamiento frente a las 50 de *Andrews* y un gasto en reclutamiento de \$5000 comparado con los \$2000 de su competidor, contribuyó de manera directa a tres resultados clave.

En primer lugar, el líder alcanzó una productividad superior del 108.0%, frente al 103.4% de su oponente, lo que refleja una fuerza laboral más eficiente y mejor preparada para optimizar los procesos operativos. En segundo lugar, logró una menor rotación de personal del 6.8% frente al 8.0% de su competidor, lo que redujo sus costos de separación y permitió preservar el conocimiento organizacional al retener por más tiempo al talento capacitado. En tercer lugar, este equipo cuya inversión fue mayor, desarrolló una estructura de turnos más intensiva en segundo turno, con una mayor proporción de personal operando en horarios extendidos, lo que le permitió maximizar el uso de su capacidad instalada y distribuir la carga de trabajo de manera más eficiente.

Andrews, con una inversión más conservadora en capacitación y reclutamiento, logró mantener una operación estable y funcional, pero quedó rezagado en eficiencia laboral frente a su principal competidor. La brecha en productividad y rotación representa un área de oportunidad significativa para esta empresa en los años siguientes, especialmente si se considera aumentar su

desembolso en entrenamiento y reclutamiento para cerrar la distancia con su oponente y fortalecer su competitividad operativa.

Los resultados muestran que la inversión en recursos humanos tiene un impacto directo en la productividad, y esta a su vez influye en la rentabilidad y la eficiencia operativa. *Baldwin* ha logrado convertir su mayor desempeño en márgenes más amplios y en una capacidad superior para generar valor. *Andrews*, aunque ha mejorado su desempeño, debe de incrementar su capitalización en capacitación si desea reducir su brecha operativa que lo separa de los líderes.

Por otra parte, *Baldwin* ha adoptado una estrategia de inversión agresiva en su capital humano, destinando un presupuesto considerablemente mayor al reclutamiento de nuevo talento y ofreciendo una carga de capacitación significativamente más intensiva. Esta decisión se alinea con su posicionamiento como diferenciador amplio, donde la calidad no solo se refleja en los productos, sino también en la fuerza laboral que los diseña, produce y comercializa.

4.3.6 Gestión de calidad

La diferencia en las inversiones de *TQM* entre *Andrews* y *Baldwin* refleja una vez más las distintas aproximaciones estratégicas de ambos equipos. El primer participante adoptó un enfoque más selectivo y conservador, invirtiendo solo en cinco disciplinas y con montos menores. Su competidor, en cambio, fiel a su estrategia de diferenciador agresivo, destinó un presupuesto significativamente mayor para cubrir todas las materias disponibles, buscando maximizar los beneficios en reducción de costos, eficiencia operativa y mejora de la demanda. Se presenta a continuación la ilustración 22 con los valores invertidos en cada disciplina.

Ilustración 22. Inversión en gestión de calidad año 2030

TQM	2030	
	Andrews	Baldwin
<i>CPI Systems</i>	\$0,00	\$1.500,00
<i>Vendor/JIT</i>	\$0,00	\$1.500,00
<i>Quality Initiative Training</i>	\$0,00	\$1.500,00
<i>Channel Support Systems</i>	\$750,00	\$1.500,00
<i>Concurrent Engineering</i>	\$750,00	\$1.500,00
<i>UNEP Green Programs</i>	\$0,00	\$1.500,00
<i>Benchmarking</i>	\$750,00	\$1.500,00
<i>Quality Function Deployment Effort</i>	\$750,00	\$1.500,00
<i>CCE/6 Sigma Training</i>	\$750,00	\$1.500,00
<i>GEMI TQEM Sustainability Initiatives</i>	\$0,00	\$1.500,00

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

Como se puede observar, la inversión en *TQM* mostró una diferencia estratégica sustancial entre *Andrews* y *Baldwin*. Este último destinó un total de \$15000 a lo largo de diez disciplinas, cubriendo todas las áreas disponibles con montos de \$1500 por cada una. Su competidor, en contraste, invirtió \$3750 distribuidos en solo cinco disciplinas cada una con \$750 tal como se puede observar en la ilustración 22. Esta disparidad en cobertura y magnitud tuvo efectos profundos en los cinco ámbitos de impacto acumulado.

Esta disparidad tiene implicaciones directas para los años siguientes. *Andrews*, si bien obtuvo beneficios parciales en reducción del ciclo de investigación y desarrollo y costos administrativos, parte con una desventaja significativa que deberá compensar en ejercicios futuros si aspira a cerrar la brecha. Los impactos acumulados de *Baldwin*, por su parte, le permitirán disfrutar de menores costos de materiales y laborales, tiempos de modificación más reducidos y un incremento en la demanda, lo que fortalecerá aún más su liderazgo.

Cabe destacar que cada disciplina de *TQM* contribuye a uno o varios de los cinco ámbitos de mejora. La lógica es que, al invertir en programas específicos, las empresas pueden reducir costos, acortar tiempos de desarrollo y aumentar la demanda. Ahora, en la ilustración 23 se muestra cómo las decisiones de cada empresa se tradujeron en los resultados observados.

Ilustración 23. Impacto en los ámbitos de mejora año 2030

TQM	2030	
	Andrews	Baldwin
<i>Material cost reduction</i>	0.01%	5.03%
<i>Labor cost reduction</i>	0.04%	6.21%
<i>Reduction R&D cycle time</i>	3.93%	27.25%
<i>Reduction admin costs</i>	2.44%	43.11%
<i>Demand increase</i>	0.32%	6.63%

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

En reducción de costos de materiales, *Baldwin* alcanzó una mejora del 5.03%, mientras que *Andrews* obtuvo apenas un 0.01%. La diferencia se explica porque el primero invirtió en *CPI Systems* y *Vendor JIT*, disciplinas directamente orientadas a optimizar la cadena de suministro y las compras, áreas que se omitieron por completo por el otro participante. En reducción de costos laborales, el líder logró un 6.21% frente al 0.04% de su oponente, gracias a su inversión tanto en *Quality Initiative Training* como en *CCE/6 Sigma Training*, mientras que la otra empresa solo capitalizó en esta última, limitando su capacidad para mejorar la eficiencia de su fuerza laboral.

En la reducción del ciclo de investigación y desarrollo, *Baldwin* alcanzó un 27.25% de mejora, superando ampliamente el 3.93% de *Andrews*. Ambos invirtieron en *Concurrent Engineering*, pero el mayor monto destinado por el ganador y el efecto sinérgico de sus inversiones complementarias en otras disciplinas potenciaron este resultado. En disminución de costos administrativos, este también obtuvo un 43.11% de mejora, muy por encima del 2.44%

del otro equipo gerencial. Los dos gastaron en *Benchmarking* y *Quality Function Deployment Effort*, pero nuevamente la magnitud de la inversión del líder multiplicó el beneficio.

Último, pero no menos importante, en aumento de demanda, *Baldwin* logró un 6.63%, mientras que *Andrews* alcanzó solo un 0.32% dado que invirtió en *Channel Support Systems* y también en *UNEP Green Programs*, fortaleciendo sus canales de distribución y su atractivo ante consumidores sensibles a la sostenibilidad a comparación del otro equipo que gastó únicamente en *Channel Support Systems* y con un monto menor, omitiendo por completo los programas ambientales.

En conjunto, la estrategia integral y agresiva del mayor inversionista en *TQM* le permitió construir ventajas acumulativas significativas en eficiencia operativa, reducción de costos y generación de demanda. En contraparte, su competidor con un enfoque selectivo y conservador logró avances parciales, pero quedó rezagado en áreas críticas como el costo de materiales y la eficiencia laboral.

Esta brecha representa una oportunidad clara para que *Andrews* amplíe su portafolio de inversiones en *TQM* para futuros años, particularmente en disciplinas que impacten directamente los costos de producción y la productividad, si aspira a cerrar la distancia con el líder de la industria. Sin embargo, optar por esta oportunidad no está completamente alineada a la estrategia conservadora del equipo gerencial aunado a las otras fuertes inversiones que se deben de priorizar estando en años avanzados.

4.3.7 Finanzas

El análisis financiero una vez concluido el año 2030 confirma que *Andrews* ha logrado una mejora significativa en su desempeño, alcanzando ventas por \$160.75 millones y una utilidad neta de \$10.91 millones, lo que se traduce en un margen neto (*ROS*) del 6.8%, un rendimiento

sobre activos (*ROA*) del 8.0% y un beneficio sobre patrimonio (*ROE*) del 15.4%. Estos indicadores reflejan avances importantes respecto a años anteriores, situando al primer participante en una posición competitiva más sólida. Sin embargo, *Baldwin* ha consolidado su liderazgo en la industria con cifras superiores en todos los rubros con ventas por \$223.06 millones, ganancia neta de \$19.55 millones que duplica prácticamente al de su competidor, una rentabilidad neta del 8.8%, un *ROA* del 8.6% y un *ROE* del 16.5%. La ilustración 24 organiza los valores recién mencionados por participante para facilitar su entendimiento.

Ilustración 24. Indicadores de rentabilidad al cierre 2030

Indicador	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>
<i>ROE</i>	15.40%	16.50%
<i>ROA</i>	8.00%	8.60%
<i>ROS</i>	6.80%	8.80%

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

Además de que para estos años nuevamente no existió préstamo de emergencia para ningún equipo, la posición crediticia de *Andrews* refleja una salud financiera aceptable con calificación B en sus dos emisiones, lo que indica un riesgo moderado. *Baldwin* y *Chester* comparten la misma nota que el primer participante, consolidándose como los competidores con mejor percepción crediticia. *Digby*, en cambio, registra CC, mientras que *Erie* y *Ferris* cierran con CCC, lo que limita su acceso a financiamiento en condiciones favorables.

En lo que a liquidez se refiere, *Andrews* presenta un índice aceptable de 1.14, lo que indica que puede cubrir sus pasivos de corto plazo con sus activos más líquidos. *Baldwin*, con 1.98 en su prueba ácida, muestra una posición de solvencia a corto plazo mucho más holgada, lo

que refleja su mayor capacidad para enfrentar obligaciones inmediatas sin necesidad de recurrir a financiamiento adicional.

Con respecto al precio de la acción, *Andrews* cerró el año con un precio de acción de \$56.74, consolidándose como la segunda empresa más valorada detrás de *Baldwin*, que lidera la industria con \$75.39 gracias a su dominio en ventas, rentabilidad y solidez financiera. *Chester* se ubica muy cerca con 55.29 dólares, reflejando una competencia reñida por el segundo lugar. *Ferris* con \$47.02 y *Erie* con \$46.83 respectivamente ocupan posiciones intermedias, mostrando desempeños dispares, pero ambos con menor atractivo para los inversionistas. *Digby* cierra la tabla con \$42.31, el precio más bajo del rubro, consistente con sus debilidades financieras.

En estructura de capital, todas las empresas incrementaron su deuda de corto plazo, siendo *Digby* la más apalancada con 2.6 veces, mientras que los demás competidores a excepción de uno mantuvieron un apalancamiento de 1.9 más. En inversión en activos fijos, *Andrews* destinó \$20.40 millones en mejoras de planta, superando los \$6.55 millones de *Baldwin*, aunque este último mantiene un bien de capital neto superior por inversiones acumuladas en automatización. *Erie* también destacó con un desembolso de \$24.40 millones, elevándose en este aspecto a \$98.05 millones.

Andrews, aunque ha mejorado su desempeño, enfrenta desafíos en inventarios y eficiencia de costos. Reducir sus niveles de existencias actualmente en \$12.60 millones frente a los \$3.48 de *Baldwin* y los \$1.55 de *Erie*, mejorar su margen de contribución del 38.0% para acercarse al 43.7% del líder, y fortalecer su calificación crediticia son acciones prioritarias para respaldar inversiones estratégicas en *TQM* y automatización en los años siguientes. Para el primer equipo gerencial, mantener y elevar su valor accionario requerirá continuar mejorando su

rentabilidad, reducir sus niveles de mercancía y robustecer su estructura financiera para acercarse a los estándares de desempeño que hoy exhibe el líder de la competencia.

4.4 Conclusión capítulo 4

Andrews logró una mejora significativa en su rendimiento durante los ejercicios 2029 y 2030, superando consistentemente sus proyecciones y consolidando avances importantes en rentabilidad, eficiencia operativa, productividad y conocimiento de producto. Estos resultados reflejan una ejecución estratégica más sólida, particularmente en el control de costos e incremento en utilidades. Si bien la firma ha logrado distanciarse con claridad de las empresas rezagadas, persisten áreas críticas como la accesibilidad de sus sensores que limitan su potencial competitivo.

A pesar de los resultados obtenidos el equipo directivo ha optado por mantener una estrategia de inversión moderada en los ámbitos de promoción y ventas en el siguiente bienio. Esta decisión busca preservar la estabilidad financiera de la empresa ante la crisis que se prevé en el rubro. La administración considera que este enfoque es adecuado, debido a que actualmente la firma presenta el segundo mejor desempeño dentro de la industria.

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS DE RESULTADOS *ANDREWS* 2031-2032

5.1 Introducción

En el presente capítulo se desarrolla un análisis integral del desempeño de *Andrews* durante los años 2031 y 2032, siguiendo con la comparación directa con su principal competidor, *Baldwin*. Evaluando su comportamiento a partir de indicadores clave, identificando fortalezas, áreas de oportunidad y el posicionamiento relativo de la empresa en el mercado.

5.2 Análisis del panorama de la industria

Andrews se empeña en posicionarse como un actor relevante, pero ha registrado resultados no tan favorables que lo han colocado en el segundo lugar del ramo. Las cifras correspondientes a los ejercicios 2031 y 2032, años de recesión de mercado, reflejan el impacto de la estrategia implementada ante situaciones de crisis, la cual permitió mantener una presencia competitiva en todos los nichos.

5.2.1 BSC general

Las puntuaciones observadas en el *BSC* al cierre del ejercicio 2032 demuestran el alto nivel de competitividad de las firmas en la industria de *Capstone*. La ilustración 25 lista los resultados obtenidos por todas las organizaciones.

Ilustración 25. BSC general

Compañía	2027	2028	2029	2030	2031	2032	Recap	Total
<i>Andrews</i>	59	61	70	79	76	70	139	554
<i>Baldwin</i>	63	81	83	92	89	89	217	714
<i>Chester</i>	57	66	62	68	64	50	106	473
<i>Digby</i>	56	65	63	69	57	63	117	490
<i>Erie</i>	54	61	60	66	73	73	145	532
<i>Ferris</i>	63	64	65	66	58	56	106	478
Máximo	82	89	89	100	100	100	240	1000

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

Dados los resultados de los últimos dos ejercicios, se observa que los principales competidores, *Andrews* y *Baldwin*, ocupan el segundo lugar y el liderazgo de la industria, respectivamente. Tras la implementación de sus estrategias y su desempeño durante dos años de recesión, la primera alcanzó un puntaje de 70 en el último año, mientras que su rival obtuvo 89 al cierre de 2032, consolidándose esta última como empresa dominante frente al resto de las firmas.

Por su parte, las demás organizaciones presentaron resultados heterogéneos. Destaca el caso de *Erie*, que con 73 puntos superó a *Andrews* y lo desplazó de la segunda posición. En contraste, se observa una brecha cercana a 40 puntos entre el primer y el último lugar, ocupado por *Chester* con 50 puntos, seguido por *Ferris* con 56 y *Digby* con 63.

5.2.2 Estrategia de los rivales

Con base en los resultados de la industria al cierre del sexto ejercicio, es posible identificar las estrategias de las firmas rivales de *Andrews*, las cuales han alcanzado un mayor grado de madurez y se encuentran mejor definidas.

- *Baldwin*. Mantiene una estrategia de amplio diferenciador, y continúa en la posición de liderazgo del rubro. Su enfoque se basa en ofrecer productos de alta gama, respaldados por niveles de confiabilidad superiores al promedio y un portafolio que abarca todos los segmentos del mercado. Ha invertido agresivamente en investigación y desarrollo, lanzando nuevos artículos que le permiten fortalecer su presencia en nichos especializados como lo fue *Browni* en 2029, alojado en *Performance*. Su dominio en mercadotecnia es evidente, con altos niveles de conocimiento y accesibilidad que le han facilitado capturar una participación significativa en los sectores masivos, el cual han emparejado con un alto nivel de producción. Esta combinación de calidad, expansión de

catálogo y desembolso constante en promoción y ventas le ha asegurado los mejores indicadores de rentabilidad, precio de acción y valor para sus accionistas.

- *Chester*. Decide continuar con su estrategia de amplio líder en costos. Como en años anteriores, su enfoque no está en la diferenciación por calidad, sino en la eficiencia operativa y la automatización moderada, lo que le permite ofrecer precios competitivos en todos los segmentos sin necesidad de lanzar nuevos productos ni invertir agresivamente en mercadotecnia. Mantiene su orientación hacia la optimización de artículos existentes.
- *Digby*. Al cierre del sexto ejercicio, esta firma sigue apostando por su estrategia de amplio diferenciador con enfoque hacia los nichos especializados, teniendo dos productos en los segmentos de *Size* y *Performance*, sin haber abandonado los demás. Esto le ha permitido ganar participación en estas áreas. Sin embargo, su desempeño muestra ciertas inconsistencias pues, aunque ha logrado posicionarse en estos grupos, su rentabilidad y eficiencia operativa están por debajo de los líderes, y su estructura financiera refleja una menor capacidad para generar valor en comparación con los equipos mejor establecidos.
- *Erie*. Ha profundizado con éxito su estrategia de líder en costos nicho, concentrándose exclusivamente en el segmento de *Traditional* y *Low end*, abandonando el resto. Ha realizado importantes inversiones en automatización que le han permitido reducir sus costos laborales y operativos de manera significativa. Su enfoque disciplinado le ha posibilitado obtener la segunda rentabilidad más alta al final del año 2032. Cabe destacar que, para el final de este ejercicio, ha logrado superar a *Andrews* también en el valor de su acción, posicionándose detrás de *Baldwin*.

- *Ferris*. Realiza modificaciones importantes a su portafolio en los últimos dos ejercicios. Mueve su producto *Feat* de *Low end* a *Performance* y lanza un nuevo sensor, *Fuel*, en *Size*, lo cual la deja con dos artículos en estos nichos especializados. Esta inestabilidad estratégica causa la pérdida de la estabilidad financiera mostrada en los años anteriores y obtiene pérdidas por 3.2 millones.

Las estrategias adoptadas por las empresas competidoras reflejan un mayor grado de madurez y coherencia con sus respectivos posicionamientos dentro de la industria de *Capstone*, lo que evidencia un entorno cada vez más competitivo.

5.3 Resultados de *Andrews*

En esta sección se analizan los resultados obtenidos por *Andrews* durante los ejercicios 2031 y 2032 de la industria *Capstone*, con el objetivo de evaluar el impacto de las decisiones estratégicas implementadas en estos periodos de recesión de mercado. A partir de una revisión integral de sus indicadores de desempeño, se busca identificar la evolución de la empresa en términos financieros, operativos y comerciales. Como punto de partida, se examinará el semáforo del *BSC*, para posteriormente profundizar en el análisis de sus distintas áreas funcionales.

5.3.1 BSC de Andrews

A continuación, en la ilustración 26, se presenta el desempeño en el *BSC* de *Andrews* en los ejercicios de 2031 y 2032.

Ilustración 26. BSC de Andrews de los ejercicios 2031 y 2032

Área	Criterio	2031		2032	
		Proyección	Resultado	Proyección	Resultado
Finanzas	Precio de la acción	8.0	8.0	8.0	8.0
	Utilidades	7.6	4.6	5.4	3.0
	Apalancamiento	6.3	8.0	4.6	5.0
Procesos internos	Márgen de contribución	3.5	5.0	2.6	5.0
	Utilización de planta	5.0	5.0	5.0	5.0
	Días de capital de trabajo	5.0	5.0	5.0	5.0
	Costo por desabasto	5.0	5.0	3.0	1.6
	Costo por inventario	4.1	4.0	3.5	3.5
Clientes	Criterio de compra	5.0	5.0	5.0	5.0
	Conocimiento de productos	3.9	5.0	4.8	5.0
	Accesibilidad	3.5	0.6	4.1	0.8
	Número de productos	2.9	2.9	2.9	2.9
	Gastos administrativos	5.0	5.0	5.0	5.0
Aprendizaje y conocimiento	Rotación de personal	3.4	3.7	3.4	3.9
	Productividad	5.0	7.0	4.3	6.8
	Reducción de costos de material	0.0	0.0	0.1	0.1
	Reducción de costos de investigación y desarrollo	1.5	1.5	2.4	2.4
	Reducción de costos administrativos	0.8	0.2	1.4	0.6
	Incremento de demanda	0.7	1.0	1.3	1.7
Total		76.2	76.5	71.8	70.3

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

En la perspectiva financiera, *Andrews* mantuvo el precio de la acción y el apalancamiento en los niveles proyectados durante ambos años, lo que refleja una adecuada gestión presupuestaria. Sin embargo, en utilidades no alcanzó las expectativas, al tener un resultado de 4.6 en 2031 frente a una proyección de 7.6, a 3.0 en 2032 respecto a un pronóstico de 5.4. Este comportamiento indica un deterioro en la rentabilidad, posiblemente derivada de una combinación de menores ventas por la recesión de mercado y entrada de nuevos productos.

En cuanto a procesos internos, los resultados evidencian un ligero retroceso. El margen de contribución se mantuvo con respecto al último ejercicio en 5.0, superando ampliamente las proyecciones de 3.5 en 2031 y 2.6 en 2032. La utilización de planta y los días de capital de trabajo se alinearon con lo previsto en ambos años, 5.0, lo que sugiere una planeación operativa adecuada. Por su parte, el costo por inventario también alcanzó las metas establecidas, lo cual refleja una gestión eficiente de los niveles de inventario. Sin embargo, el impacto por desabasto presentó un deterioro en 2032 al ubicarse en 1.6 frente a la meta de 3.0. Lo anterior indica la necesidad de realizar ajustes finos en la planeación de la demanda y disponibilidad de productos.

En la perspectiva de clientes, se observan resultados mixtos. El cumplimiento de criterios de compra y los gastos administrativos se mantuvieron en línea con lo proyectado, mientras que el conocimiento de productos mostró una mejora notable, superando significativamente las metas al alcanzar 5.0 ambos años. Esto sugiere una táctica efectiva en promoción y posicionamiento de marca. No obstante, la accesibilidad continúa siendo una de las principales áreas de oportunidad, si bien hay un mínimo incremento con relación al último ejercicio, se mantiene en niveles considerablemente bajos (0.6 en 2031 y 0.8 en 2032) frente a proyecciones de 3.5 y 4.1. Este rezago indica una debilidad estructural en la cobertura de canales de distribución, lo que podría estar limitando el potencial de ventas a pesar de los avances en otros indicadores. El número de productos permaneció estable y conforme a lo esperado en ambos periodos.

Finalmente, en aprendizaje y crecimiento, *Andrews* mostró mejoras. La rotación de personal superó la meta en ambos años, lo que indica una mayor estabilidad en la fuerza laboral. La productividad destacó como uno de los indicadores más sobresalientes, al exceder ampliamente los resultados previstos en dichos ejercicios, lo que refleja avances importantes en eficiencia operativa, vinculados a inversiones en automatización y una mejor gestión del capital

humano. Por otro lado, las métricas relacionadas con reducción de costos de investigación y desarrollo y aumento de demanda en 2032 se mantuvieron conforme a lo esperado, sin desviaciones significativas. Fue en la reducción de costos administrativos donde la firma debe de hacer inversiones más fuertes en *TQM* para que se alcancen los objetivos planteados.

En términos generales, el rendimiento global de *Andrews* mostró un debilitamiento, al disminuir su puntaje total de 76.2 en 2031 a 70.3 en 2032, quedándose en el tercer lugar ligeramente detrás de las proyecciones establecidas. Este resultado evidencia que en momentos de recesión de mercado es aún más importante una ejecución estratégica efectiva, particularmente en las áreas financiera, operativa y de productividad. No obstante, la persistente debilidad en accesibilidad y el ligero deterioro en costos por desabasto, que se suma a la disminución en utilidades, sugieren existen áreas clave que deben atenderse para consolidar un desempeño competitivo más equilibrado frente a sus rivales, siendo el más importante *Baldwin*.

5.3.2 Investigación y desarrollo

Nuevamente, el análisis en este departamento se ha estructurado por segmento, contrastando el posicionamiento, la edad y la confiabilidad de los productos de ambas empresas. Este ejercicio permite identificar las brechas tecnológicas que explican las diferencias en participación de mercado y rentabilidad dentro de cada nicho. Durante los últimos años *Andrews* y *Baldwin* han tenido el mismo anhelo de perseguir los puntos ideales en cada una de las categorías.

A continuación, en la ilustración 27 se presenta un análisis comparativo del desempeño en investigación y desarrollo entre *Andrews* y su principal competidor, *Baldwin*, al cierre del ejercicio 2032.

Ilustración 27. Características de Andrews y Baldwin al cierre de 2032

Producto y segmento	Andrews			
	Desempeño	Tamaño	Edad	MTBF
<i>Able / Traditional</i>	9.2	10.8	1.4	16000
<i>Acre / Low end</i>	5.4	14.6	6.2	12000
<i>Adam / High end</i>	14.7	5.7	1.3	23000
<i>Aft / Performance</i>	8.2	4.6	1.4	19000
<i>Agape / Size</i>	8.2	4.6	1.4	19000
Producto y segmento	Baldwin			
	Desempeño	Tamaño	Edad	MTBF
<i>Baker / Traditional</i>	9.4	10.5	1.3	18000
<i>Bead / Low end</i>	5.2	14.8	5.9	15000
<i>Bid / High end</i>	14.3	5.7	1.4	24000
<i>Bold / Performance</i>	15.4	11.8	1.5	27000
<i>Buddy / Size</i>	8.2	4.6	1.3	20000
<i>Browni / Performance</i>	15.7	11.5	1.3	27000

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

Para el segmento *Traditional*, se observa que *Andrews* y *Baldwin* mantuvieron tácticas similares, ya que ambos actualizaron sus productos al punto ideal dentro del mapa perceptual para este nicho. La principal diferencia radica en el *MTBF*, en el cual el otro participante se mantiene con un valor de 2000 horas superior. Si bien esta última modificación constituye el criterio de compra menos relevante para este mercado, contribuye, en conjunto con la técnica de la organización rival, a incrementar sus ventas en 605 unidades adicionales.

Dentro del segmento *Low end*, ambas empresas siguieron caminos parecidos al posicionar sus sensores en las coordenadas de desempeño reducido y tamaño amplio que los clientes de este nicho demandan. La disparidad más notable vuelve a presentarse en la confiabilidad, donde el competidor ofrece 3000 horas más de *MTBF*. Aunque este atributo tiene un peso secundario en la decisión de compra para este mercado, la ventaja acumulada del contrincante se traduce en una diferencia a su favor de 1298 unidades vendidas.

En *High end*, *Andrews* ha mantenido una actualización constante de su sensor, logrando una antigüedad muy similar a la de su rival, de 1.3 y 1.4 años respectivamente. La brecha competitiva se concentra nuevamente en el *MTBF*, donde *Baldwin* aventaja al otro participante por 1000 horas. Este atributo posee una relevancia considerable para los compradores de esta categoría, lo que ayuda a explicar por qué el contrincante logró colocar 259 unidades más en el mercado durante el último ejercicio.

Para *Performance*, la táctica de *Baldwin* se distingue por desplegar dos productos distintos, mientras que *Andrews* compite con uno solo. Esta decisión de portafolio le permite al rival capturar una mayor proporción de la demanda. En términos de confiabilidad, la diferencia se amplía significativamente pues el *MTBF* de dicho competidor alcanza las 27000 horas, superando en 8000 a *Andrews*. Dado que este criterio es el más valorado por los clientes de este nicho y junto a su segundo artículo en el mismo grupo de mercado, la superioridad técnica del oponente se refleja en una ventaja de 108 unidades comercializadas.

En el segmento *Size*, ambos equipos gerenciales mantienen sus sensores actualizados con edades muy cercanas, de 1.4 y 1.3 años respectivamente, lo que demuestra un esfuerzo comparable por mantener productos jóvenes. La distinción vuelve a aparecer en la confiabilidad, donde el competidor ofrece 1000 horas adicionales de *MTBF* en relación con *Andrews*. Aunque este atributo no es el más determinante para este mercado, su impacto se suma al de una ejecución comercial más agresiva por parte del rival, quien ha logrado niveles superiores de conocimiento y accesibilidad entre los compradores. Como resultado, *Baldwin* consigue superar a *Andrews* 73 unidades vendidas al cierre del ejercicio, una diferencia modesta pero consistente con la tendencia observada en otros nichos.

Este análisis arroja que ambos participantes se mantienen firmes en distinguirse ofreciendo sensores que cumplan con las características que los clientes buscan en cada segmento, actualizándolos y posicionándolos cerca de los puntos ideales. A diferencia de *Andrews*, *Baldwin* sigue apostando por ofrecer artículos de mayor calidad, evidenciado por sus valores de *MTBF* más altos en todos los nichos. Esta superioridad técnica, sumada a una táctica de doble producto en *Performance*, le ha permitido capturar una mayor participación de mercado y traducir su ventaja en diferencias de ventas.

5.3.3 Mercadotecnia

Consistente con su enfoque, *Andrews* mantiene presencia en todos los segmentos, buscando competir en cada uno mediante una distribución balanceada de recursos en promoción y ventas, ajustada a las utilidades proyectadas. *Baldwin*, por su parte, continua con una estrategia de diferenciación agresiva, concentrando mayores inversiones en los nichos de mayor volumen tal como se puede observar en la ilustración 28.

Ilustración 28. Inversión en promoción y ventas ejercicios 2032

Compañía	Producto y Segmento	2032		
		Precio	Promoción	Ventas
Andrews	<i>Able / Traditional</i>	\$26.50	\$1,400.00	\$1,800.00
	<i>Acre / Low end</i>	\$19.00	\$1,400.00	\$1,900.00
	<i>Adam / High end</i>	\$36.50	\$1,500.00	\$1,800.00
	<i>Aft / Performance</i>	\$31.50	\$1,500.00	\$1,800.00
	<i>Agape / Size</i>	\$31.50	\$1,500.00	\$1,600.00
Baldwin	<i>Baker / Traditional</i>	\$26.50	\$1,500.00	\$2,000.00
	<i>Bead / Low end</i>	\$18.50	\$1,600.00	\$2,000.00
	<i>Bid / High end</i>	\$37.00	\$1,600.00	\$2,000.00
	<i>Bold / Performance</i>	\$32.00	\$1,200.00	\$1,500.00
	<i>Buddy / Size</i>	\$32.00	\$1,200.00	\$1,500.00
	<i>Browni / Performance</i>	\$32.50	\$1,200.00	\$1,500.00

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

En materia de precios, *Baldwin* se posiciona por encima de su contrincante en cuatro de los cinco segmentos. En *Traditional* ambos igualan en \$26.50. En *Low end*, el rival ofrece un monto inferior. En *High end*, *Performance* y *Size*, el competidor fija cifras superiores que van de \$32.00 a \$37.00, mientras que *Andrews* se mantiene entre \$31.50 y \$36.50. Existe la particularidad de que la asignación de importes en las categorías entre ambos competidores es variable pero justificada por la estrategia que siguen.

En cuanto a los presupuestos de promoción, durante el ejercicio 2032 *Andrews* destinó un total de \$7,200, mientras que *Baldwin* alcanzó los \$8,300. Al contrastar con el año 2030, donde el primer equipo había invertido \$7,600 con respecto a los \$8000 de su competidor, se observa que redujo su gasto en \$400, mientras que el otro lo incrementó en \$300. La brecha entre ambas compañías en este rubro se amplió ligeramente, pasando de \$400 a \$1100 a favor del rival.

En el rubro de ventas, *Andrews* totalizó \$9,100 durante 2032, frente a los \$10,500 que destinó *Baldwin*. Comparado con el ejercicio 2030, donde había invertido \$8,900 contra \$11,900 de su contrincante, se aprecia que el primero aumentó su gasto en \$200, mientras que el segundo lo redujo en \$1400. Como resultado, la distancia entre ambas compañías se acortó significativamente, pasando de \$3,000 a \$1,400 favorables al rival.

A pesar de que *Baldwin* sigue manteniendo una inversión total superior en ambos rubros, la tendencia observada entre 2030 y 2032 revela un cambio en sus tácticas. *Andrews*, ha mantenido una trayectoria estable, reduciendo ligeramente su gasto en promoción, pero aumentando su asignación a ventas, lo que indica un esfuerzo consciente por fortalecer su presencia en los puntos de distribución. *Baldwin*, en contraste, ha moderado su agresividad comercial, especialmente en este canal, donde detuvo el aumento de presupuesto de manera significativa con relación a los dos últimos años.

Al igual que en otros departamentos, las decisiones de inversión en promoción y ventas descritas previamente se tradujeron en resultados diferenciados para cada compañía, reflejados en los indicadores de conocimiento, accesibilidad y satisfacción del cliente. En la ilustración 29 se muestra el comportamiento de estos aspectos.

Ilustración 29. Resultados de inversión en promoción y ventas ejercicios 2032.

Compañía	Segmentos	2032		
		Conocimiento	Accesibilidad	Encuesta
Andrews	<i>Able / Traditional</i>	100%	57%	38
	<i>Acre / Low end</i>	100%	59%	25
	<i>Adam / High end</i>	100%	57%	47
	<i>Aft / Performance</i>	100%	55%	57
	<i>Agape / Size</i>	96%	48%	56
Baldwin	<i>Baker / Traditional</i>	100%	78%	47
	<i>Bead / Low end</i>	100%	80%	39
	<i>Bid / High end</i>	100%	71%	60
	<i>Bold / Performance</i>	78%	80%	62
	<i>Buddy / Size</i>	77%	47%	63
	<i>Browni / Performance</i>	72%	80%	53

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

En lo que a conocimiento se refiere, las inversiones en promoción durante el ejercicio 2032 generaron niveles de conocimiento muy distintos entre ambas compañías según el segmento. *Andrews* logró saturar este indicador en cuatro de los cinco nichos donde participa, alcanzando un 100% en *Traditional*, *Low end*, *High end* y *Performance*. Únicamente en *Size* se quedó en 96%. Este desempeño refleja una táctica de asignación homogénea.

Baldwin, en cambio, priorizó sus herramientas promocionales en los nichos masivos, alcanzando un conocimiento del 100% en *Traditional*, *Low end* y *High end* con las inversiones hechas. Sin embargo, en los segmentos especializados, el rival obtuvo cifras notablemente más bajas con 78% y 72% para sus dos productos en *Performance*, y 77% en *Size*, como resultado de

asignaciones reducidas de \$1,200 en cada caso. Esta disparidad refleja una decisión consciente de sacrificar notoriedad en sectores de menor volumen para concentrar recursos en aquellos de mayor rotación.

En términos comparativos, *Andrews* superó a *Baldwin* en conocimiento en los segmentos *Performance* y *Size*, empató en *Traditional*, *Low end* y *High end*, y en ningún nicho quedó por debajo de su rival. Esta ventaja, sin embargo, no se tradujo en mejores resultados comerciales, lo que indica que esta rúbrica, aunque necesaria, no es el factor más determinante para el éxito en la industria.

El indicador de accesibilidad muestra una historia muy diferente y favorable para *Baldwin*. En los segmentos masivos, el rival alcanzó cifras sobresalientes. Estos resultados son producto directo de sus inversiones en fuerza de ventas, que ascendieron a \$2,000 en cada uno de estos tres nichos. *Andrews*, con presupuestos en esta rúbrica de \$1,800 o \$1,900, obtuvo valores mucho más modestos.

En el segmento *Performance*, la diferencia fue aún más pronunciada. *Baldwin* logró un 80% de accesibilidad para sus dos productos, gracias a inversiones de \$1,500 en cada uno, mientras que *Andrews* se quedó en un 55% con una asignación de \$1,800 para su único sensor. Esta brecha de 25 puntos porcentuales resultó decisiva para el dominio del rival en este nicho.

El único sector donde las cifras se equipararon fue *Size*, donde *Andrews* registró un 48% y su contrincante un 47%, como consecuencia de presupuestos de ventas de \$1,800 y \$1,500 respectivamente. En este grupo, la ausencia de una ventaja clara en disponibilidad permitió que otros factores, como el precio y la confiabilidad, cobraran mayor relevancia.

En conjunto, *Baldwin* superó a *Andrews* en accesibilidad en cuatro de los cinco segmentos, con ventajas que oscilaron entre 14 y 25 puntos porcentuales. Esta superioridad en la

disponibilidad de los productos en los canales de distribución, junto con un cálculo de producción bien ejecutado en años anteriores, explica gran parte de la diferencia en ventas y satisfacción del cliente entre ambas compañías.

Los puntajes de la encuesta de clientes reflejan de manera agregada el impacto de las decisiones de inversión en promoción, ventas y precios. En todos los segmentos, *Baldwin* obtuvo calificaciones superiores a las de *Andrews*, con ventajas que van desde los 6 puntos en *Low end* hasta los 19 puntos en *Traditional*.

En el segmento *Traditional*, *Baldwin* alcanzó una evaluación de 47 frente a 38 de *Andrews*, una diferencia de 9 puntos que se explica principalmente por la brecha en accesibilidad, ya que el precio era idéntico y el conocimiento fue perfecto para ambos. En *Low end*, la ventaja de este fue de 14, impulsada por una disponibilidad muy superior y un monto más bajo. En *High end*, obtuvo 60 contra 47 de su rival, una varianza de 13 construida sobre una mayor cobertura de mercado y un importe más alto que, lejos de perjudicarlo, reforzó su posicionamiento privilegiado.

En *Performance*, *Baldwin* logró calificaciones de 62 y 53 para sus dos productos, mientras que *Andrews* alcanzó 57. La superioridad del rival se sustentó en una accesibilidad del 80%, muy por encima del 55% del otro participante, y en precios más elevados que los clientes de este nicho asociaron con mayor calidad. Finalmente, en *Size*, la ventaja para este equipo fue de 7 puntos a pesar de que el otro competidor tenía mejor conocimiento y disponibilidad equivalente. En este caso, el importe superior del contrincante y su mayor confiabilidad inclinaron la balanza a su favor.

La relación entre las decisiones de inversión y los resultados obtenidos es clara y consistente. *Andrews* logró una ventaja en conocimiento en los segmentos especializados, pero

esta superioridad no se tradujo en mejores puntajes de encuesta. *Baldwin* priorizó sus recursos en el canal de ventas, obteniendo una accesibilidad considerablemente mayor en cuatro de las cinco categorías. Esta ventaja en disponibilidad de productos resultó ser el factor más influyente en la satisfacción del cliente, superando incluso las diferencias en precio y notoriedad. Debido a la brecha tan amplia que existe entre estos dos competidores en los resultados de este departamento para estos periodos tan avanzados, el enfoque futuro más acertado para el equipo gerencial será continuar aportando a capital de manera estática mas no apostar por nuevos incrementos presupuestales.

5.3.4 Operaciones

De la misma manera que ocurrió en años anteriores, el departamento de operaciones va de la mano con mercadotecnia, lo cual demanda un entendimiento y una ejecución de tácticas conservadoras para mantener consistencia en la estrategia de *Andrews* frente a su contrincante. Con el nuevo producto de *Baldwin* en *Performance* generando ganancias tangibles desde ejercicios previos, la comparación en la ilustración 30 demuestra una inversión más estructurada y diversificada para ambos participantes reflejando diferentes comportamientos en su porcentaje de utilización y margen de contribución.

Ilustración 30. Características de Andrews y Baldwin al cierre de 2032

Andrews				
Producto y segmento	Automatización	Capacidad instalada	Porcentaje de utilización	Margen de contribución
<i>Able / Traditional</i>	7.0	1500	143%	40%
<i>Acre / Low end</i>	8.0	1700	87%	49%
<i>Adam / High end</i>	4.0	650	117%	29%
<i>Aft / Performance</i>	6.0	800	62%	24%
<i>Agape / Size</i>	5.0	800	99%	33%
Baldwin				
Producto y segmento	Automatización	Capacidad instalada	Porcentaje de utilización	Margen de contribución
<i>Baker / Traditional</i>	10.0	1615	165%	56%
<i>Bead / Low end</i>	10.0	2250	166%	62%
<i>Bid / High end</i>	7	750	166%	44%
<i>Bold / Performance</i>	7	550	166%	36%
<i>Buddy / Size</i>	7	700	168%	41%
<i>Browni / Desconocido</i>	6.5	500	163%	36%

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

Pese a su solidez estructural individual, al comparar ambos participantes también es posible percibir una disparidad significativa en la estrategia operativa ya que presentan niveles de utilización de planta muy desiguales, mantienen distintas capacidades y, no menos importante, sus márgenes de contribución se visualizan distantes.

Con la idea de proteger su integridad frente a un mercado en decrecimiento, *Andrews* cerró el ejercicio con niveles de automatización de 7.0 en *Traditional*, 8.0 en *Low end*, 4.0 en *High end*, 6.0 en *Performance* y 5.0 en *Size*. Su capacidad instalada alcanzó las 1,500 unidades para el primer nicho, 1,700 para el segundo, 650 para el tercero, y 800 para los dos últimos segmentos. Los porcentajes de utilización de su planta resultaron mixtos con valores de 143%, 87%, 117%, 62% y 99% en las categorías respectivas. Estos intervalos de ocupación reflejan una operación desbalanceada, con exceso de producción en unos casos y subutilización en otros. Sus márgenes de contribución se ubicaron en 40%, 49%, 29%, 24% y 33% respectivamente, cifras que muestran una rentabilidad por producto dispar y generalmente inferior a la de su rival.

La estrategia de *Baldwin*, en contraste, se ha enfocado en seguir aumentando su potencial productivo mediante inversiones sostenidas en automatización y capacidad. En este primer aspecto, el competidor alcanzó niveles de 10.0 en *Traditional*, 10.0 en *Low end*, y 7.0 en *High end*, *Performance* y *Size*, además de 6.5 en su producto adicional. Su operabilidad instalada se distribuyó en 1,615 unidades para *Baker*, 2,250 para *Bead*, 750 para *Bid*, 550 para *Bold*, 700 para *Buddy* y 500 para *Browni*. Estos valores son considerablemente más elevados que los de *Andrews* en los nichos masivos. Los porcentajes de utilización de su planta resultaron excepcionalmente altos y homogéneos permaneciendo en un corto rango entre 163% y 168%.

Sintetizando, *Andrews* logra su objetivo de permanecer firme, consistente y rentable gracias a sus utilidades variables saludables. Sin embargo, la utilización intensiva de *Baldwin* en su capacidad instalada refleja una demanda sostenida y una ejecución comercial efectiva. Sus márgenes de contribución también superaron a los de su rival en todos los segmentos, alcanzando 56%, 62%, 44%, 36%, 41% y 36% respectivamente, lo que evidencia una estructura de costos más eficiente y una mayor capacidad para capturar valor por unidad vendida.

5.3.5 Recursos humanos

Con base en la información recabada, se presenta a continuación, en la ilustración 31, la inversión en gasto de reclutamiento de *Andrews* y *Baldwin* al cierre del ejercicio 2032, así como las horas de entrenamiento asignadas a sus respectivas fuerzas de trabajo.

Ilustración 31. Inversión en recursos humanos año 2032

Compañía	2032	
	Gasto en reclutamiento	Horas de entrenamiento
Andrews	\$2,000.00	50
Baldwin	\$5,000.00	80

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

La diferencia en la asignación de recursos en el área de capital humano entre ambas firmas durante 2032 vuelve a evidenciar un patrón consistente en sus tácticas. *Baldwin* destinó \$5,000 a reclutamiento y 80 horas de entrenamiento, superando de manera significativa a *Andrews*, que se limitó a \$2,000 y 50 respectivamente. Esta brecha en el desembolso se tradujo directamente en indicadores clave de desempeño laboral.

El líder alcanzó un nivel de productividad de 122.1%, considerablemente superior al 113.6% registrado por su competidor. Este diferencial refleja una fuerza laboral más capacitada y eficiente, capaz de generar un mayor nivel de producción por colaborador. Asimismo, la rotación de personal también favoreció a *Baldwin*, con una tasa de 6.6% frente al 7.9% de *Andrews*, lo que sugiere una estabilidad organizacional superior y menores costos asociados a la sustitución y capacitación de nuevos trabajadores. Estos resultados indican que la inversión en entrenamiento y reclutamiento no solo mejora el rendimiento operativo, sino que también contribuye a la retención del talento.

Por su parte, *Andrews*, si bien presenta una mejora en términos absolutos en productividad, continúa rezagado frente a *Baldwin* debido a su enfoque más conservador en la asignación de recursos para el desarrollo de su personal. Esta diferencia limita su capacidad para cerrar la brecha operativa, particularmente en un entorno competitivo donde la eficiencia del capital humano juega un papel determinante en la generación de valor.

En conjunto, los resultados refuerzan la relación directa entre la asignación de recursos en capital humano y el desempeño organizacional. *Baldwin* ha logrado capitalizar su mayor inversión en una ventaja sostenida en productividad y estabilidad laboral, mientras que *Andrews* enfrenta una clara área de oportunidad que difícilmente podrá aprovechar debido a su posición

financiera, la cual, si bien no es débil, limita su capacidad para igualar el desembolso de su rival en estas rúbricas.

5.3.6 Gestión de calidad

La asignación de recursos en iniciativas de gestión de calidad durante 2032 vuelve a evidenciar las diferencias entre las tácticas de *Andrews* y *Baldwin*. Mientras que el primero mantuvo un enfoque selectivo, concentrando su inversión en cinco disciplinas con un desembolso total de \$3,750, el segundo adoptó una perspectiva más integral al destinar \$10,000 distribuidos de manera uniforme en todas las áreas disponibles. Esta mayor cobertura le permitió al líder capturar beneficios más amplios y consistentes en los distintos ámbitos de mejora operativa.

La ilustración 32 muestra la inversión realizada por ambas firmas en las diferentes disciplinas para el ejercicio 2032.

Ilustración 32. Inversión en gestión de calidad año 2032

TQM	2032	
	Andrews	Baldwin
<i>CPI Systems</i>	\$0.00	\$750.00
<i>Vendor/JIT</i>	\$0.00	\$750.00
<i>Quality Initiative Training</i>	\$0.00	\$750.00
<i>Channel Support Systems</i>	\$750.00	\$750.00
<i>Concurrent Engineering</i>	\$750.00	\$750.00
<i>UNEP Green Programs</i>	\$0.00	\$750.00
<i>Benchmarking</i>	\$750.00	\$750.00
<i>Quality Function Deployment Effort</i>	\$750.00	\$750.00
<i>CCE/6 Sigma Training</i>	\$750.00	\$750.00
<i>GEMI TQEM Sustainability Initiatives</i>	\$0.00	\$750.00

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

Como se observa en la distribución de inversiones, *Andrews* optó por priorizar disciplinas como *Channel Support Systems*, *Concurrent Engineering*, *Benchmarking*, *Quality Function Deployment Effort* y *CCE/6 Sigma Training*, dejando sin asignación rubros clave como *CPI*

Systems, Vendor/JIT, Quality Initiative Training y programas de sostenibilidad. *Baldwin*, en contraste, no solo cubrió todas las áreas, sino que lo hizo con una distribución homogénea que maximizó los efectos acumulativos de sus decisiones.

La ilustración 33 muestra los efectos que la asignación de recursos de ambas firmas tuvo en sus operaciones.

Estas diferencias se reflejan claramente en los resultados obtenidos. En la reducción de costos de materiales, *Baldwin* alcanzó un 11.80%, muy por encima del 0.21% logrado por *Andrews*, lo que se explica principalmente por su inversión en *CPI Systems* y *Vendor/JIT*, orientadas a optimizar la cadena de suministro. De manera similar, en la disminución de gastos laborales, el líder obtuvo un 14.00% frente al 0.58% de su competidor, impulsado por su cobertura en programas de capacitación que su rival decidió omitir.

Ilustración 33. Impacto en los ámbitos de mejora año 2032

TQM	2032	
	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>
<i>Material cost reduction</i>	0.21%	11.80%
<i>Labor cost reduction</i>	0.58%	14.00%
<i>Reduction R&D cycle time</i>	32.16%	40.01%
<i>Reduction admin costs</i>	12.59%	60.02%
<i>Demand increase</i>	5.63%	14.40%

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

En cuanto a la reducción del ciclo de investigación y desarrollo, ambas empresas mostraron avances relevantes, sin embargo, *Baldwin* volvió a superar a *Andrews* con un 40.01% frente a 32.16%, beneficiándose del mayor monto desembolsado y de las sinergias generadas por su enfoque integral. Esta misma tendencia se replica en la disminución de costos administrativos, donde el líder alcanzó un 60.02%, muy por encima del 12.59% de su competidor, evidenciando

el impacto de una inversión más robusta en disciplinas como *Benchmarking* y *Quality Function Deployment Effort*.

Por último, en el incremento de la demanda, *Baldwin* obtuvo un 14.40%, mientras que *Andrews* alcanzó un 5.63%. Esta diferencia se atribuye a la inclusión de programas adicionales como *UNEP Green Programs* y *GEMI TQEM Sustainability Initiatives* por parte del líder, los cuales fortalecen tanto la percepción del cliente como la eficiencia en los canales de distribución.

En conjunto, los resultados confirman que una táctica integral en gestión de calidad genera ventajas acumulativas significativas en reducción de costos, eficiencia operativa y generación de demanda. *Baldwin* ha logrado traducir su mayor asignación de capital en beneficios sustanciales en todos los frentes, consolidando su posición competitiva. *Andrews*, por su parte, aunque ha obtenido mejoras relevantes en áreas como el ciclo de investigación y desarrollo, continúa rezagado en indicadores críticos debido a la limitada cobertura de sus inversiones. Esta brecha representa una oportunidad clara para ampliar su participación en disciplinas clave de *TQM*. No obstante, dicha decisión deberá evaluarse cuidadosamente en función de sus restricciones financieras y de su enfoque estratégico general.

5.3.7 Finanzas

El análisis financiero al cierre del periodo 2032 muestra que *Andrews* continúa consolidando su desempeño, alcanzando ventas y utilidad neta de \$140.29 y \$8.42 millones respectivamente. Estos resultados se traducen en un margen neto del 6.0%, un rendimiento sobre activos del 6.1% y un beneficio sobre patrimonio del 9.8%, indicadores que reflejan una operación rentable y estable. No obstante, *Baldwin* mantiene una ventaja significativa en todos los rubros, con cifras de facturación y ganancias finales de \$208.84 y \$30.21 millones, siendo esta última más de tres veces superior a la de su competidor. Estos números son respaldados por una rentabilidad neta

del 14.5%, un *ROA* del 11.6% y un *ROE* del 18.8%, evidenciando una capacidad superior para generar valor a partir de sus recursos.

La ilustración 34 lista los indicadores anteriormente mencionados para ambas firmas al cierre del ejercicio 2032.

Ilustración 34. Indicadores de rentabilidad al cierre del año 2032

Indicador	Andrews	Baldwin
<i>ROE</i>	9.80%	18.80%
<i>ROA</i>	6.10%	11.60%
<i>ROS</i>	6.00%	14.50%

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

En términos de financiamiento, ninguna de las empresas recurrió a préstamos de emergencia, lo que sugiere una adecuada planeación de recursos en toda la industria. *Andrews* destaca al obtener una evaluación crediticia A, posicionándose como la organización con menor percepción de riesgo, por encima de *Baldwin*, que cuenta con BBB. El resto de los competidores presentan calificaciones considerablemente más bajas, lo que limita su acceso a capital en condiciones favorables y refleja una estructura financiera más débil.

En cuanto a liquidez, *Andrews* presenta un índice de 1.19, lo que indica que cuenta con la capacidad para cubrir sus obligaciones de corto plazo. Sin embargo, *Baldwin* vuelve a mostrar una posición más sólida con 1.74, lo que le otorga mayor flexibilidad para enfrentar compromisos inmediatos sin presiones financieras. Esta diferencia, aunque no crítica, refuerza la ventaja del líder en esta rúbrica.

Respecto al precio de la acción, *Andrews* alcanza \$63.18, consolidándose como la tercera empresa más valorada dentro de la industria. *Baldwin* lidera con \$116.14, prácticamente duplicando el valor de su competidor directo, lo que refleja la confianza del mercado en su

desempeño financiero. *Erie* se posiciona también con una cotización elevada de \$87.61, mientras que el resto de las compañías presentan cifras significativamente inferiores, evidenciando su rezago competitivo.

En la estructura de capital, *Andrews* y *Baldwin* mantienen un nivel de apalancamiento moderado de 1.6, lo que indica una gestión prudente del endeudamiento. En contraste, empresas como *Digby* y *Ferris* presentan grados más elevados, lo que incrementa su riesgo financiero. En cuanto a la inversión en activos fijos, el líder sobresale con un desembolso de \$53.99 millones en mejoras de planta, muy por encima de los \$6.80 de su principal rival. Esta diferencia sugiere una táctica agresiva por parte de la firma dominante para fortalecer su capacidad productiva y su eficiencia operativa a largo plazo.

Si bien *Andrews* ha logrado posicionarse como un competidor sólido, con una estructura financiera estable y una adecuada generación de utilidades, persisten brechas importantes frente a *Baldwin* en términos de rentabilidad, escala de operación e inversión en activos estratégicos. Para cerrar esta distancia, será fundamental que la empresa continúe fortaleciendo su eficiencia operativa, incremente su capacidad de generación de valor y evalúe cuidadosamente su táctica de inversión para competir de manera más directa con el líder de la industria.

5.4 Conclusión capítulo 5

Andrews tuvo una contracción en su rendimiento durante los ejercicios 2031 y 2032, superando apenas sus proyecciones para el primer año y quedándose ligeramente atrás en el segundo, erosionando sus avances logrados en rentabilidad y abasto de producto. Estos resultados reflejan que ante momentos de recesión de mercado faltó una ejecución estratégica más sólida, particularmente en el control de costos e incremento de utilidades. La firma ha logrado distanciarse con claridad de las empresas rezagadas, se mantuvo en el segundo lugar general y

persisten áreas críticas como la accesibilidad de sus sensores que limitan su potencial competitivo.

En el futuro, ante un mejor panorama ya que se prevé que la industria comience a salir de la recesión y exista nuevamente crecimiento de mercado, el equipo directivo optará por mantener una estrategia de inversión moderada en los ámbitos de promoción y buscará mayor inversión en ventas para incrementar accesibilidad en el siguiente bienio. Esta decisión busca que este criterio, que ha sido el talón de Aquiles de la firma, logre despuntar para incrementar las ventas y volver a recuperar su rentabilidad.

CAPÍTULO 6

ANÁLISIS DE RESULTADOS *ANDREWS* 2031-2032

6.1 Introducción

El presente capítulo relacionado a la industria de *Capstone* tiene por objetivo analizar los dos ejercicios finales de la competencia, correspondientes a los años 2033 y 2034, en los cuales el equipo *Andrews* ejecutó sus decisiones concluyentes para consolidar su posición competitiva y maximizar su puntaje en el *BSC* mientras mantuvo una intensa contienda con *Baldwin*.

Más allá de documentar los resultados obtenidos, este capítulo ofrece un conjunto de recomendaciones prácticas para el siguiente equipo directivo. A partir de la experiencia acumulada durante ocho ejercicios, se identificaron patrones de éxito y errores recurrentes, los cuales se presentarán en cada sección abordando aspectos clave como la disciplina en la actualización de productos, el equilibrio entre promoción y ventas, la gestión eficiente de inventarios y una planificación financiera sólida que evite préstamos de emergencia, estos últimos considerados los fallos más críticos.

6.2 Análisis del panorama de la industria

Tras un periodo prolongado de estancamiento, la industria reactivó su crecimiento, sobrepasando incluso su ritmo de expansión en ejercicios pasados. Todos los equipos se vieron en la necesidad de formular nuevas tácticas y reforzar el patrimonio que habían construido hasta el momento con el objetivo de mantener la rentabilidad.

Andrews, por su parte, logro el éxito al mantenerse en una posición intermedia estable con finanzas sanas y una buena calificación crediticia, pero sin lograr acercarse a los líderes en rentabilidad o participación de mercado. *Baldwin* se consolidó como el ganador indiscutible gracias a una estrategia de diferenciación agresiva y consistente, dominando en ventas, utilidad y valor accionario.

6.2.1 BSC general

El BSC acumulado al término del 2034 permite evaluar el desempeño integral de las empresas a lo largo de los ocho años de la contienda. La columna de recapitulación refleja la consistencia estratégica de los equipos, mientras que la puntuación del último ejercicio muestra quiénes lograron cerrar con buen ritmo. A continuación, en la ilustración 35 se muestran los resultados del periodo final y su contribución al posicionamiento general de la industria.

Ilustración 35. BSC general

Compañía	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	Recap	Total
<i>Andrews</i>	59	61	70	79	76	70	73	72	154	714
<i>Baldwin</i>	63	81	83	92	89	89	90	88	240	915
<i>Chester</i>	57	66	62	68	64	50	63	67	132	629
<i>Digby</i>	56	65	63	69	57	63	69	74	136	652
<i>Erie</i>	54	61	60	66	73	76	69	74	176	709
<i>Ferris</i>	63	64	65	66	58	56	61	64	114	611
Máximo	82	89	89	100	100	100	100	100	240	1000

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

Durante la culminación de estos dos años, es posible observar cómo *Andrews* obtuvo 72 puntos en el cierre, posicionándose en segundo lugar del ejercicio. Aunque mantuvo una trayectoria constante sin descender de 59 unidades, no logró superar sus registros previos, lo que sugiere cierto estancamiento en su evolución.

Baldwin, por su parte, volvió a encabezar la tabla con una marca de 88, consolidando un dominio sostenido a lo largo de toda la industria *Capstone* y alcanzando el mayor acumulado. *Erie* cerró con una calificación de 74, igualando el mejor registro del periodo y evidenciando una mejora notable, lo que le permitió situarse en tercera posición, muy cercano a *Andrews* por un margen muy reducido.

En contraste, *Chester* registró 67 puntos en el año final, mostrando una recuperación tras desempeños más bajos, aunque sus fluctuaciones afectaron su consistencia y su posición general en el *BSC*.

Digby también alcanzó 74 unidades, destacando en el tramo culminante; sin embargo, su recapitulación lo ubicó en el cuarto lugar global, por encima de *Chester* y *Ferris*. Para terminar, este último cerró con una calificación de 64, reflejando un descenso en la segunda mitad de la competencia y el menor rendimiento acumulado de la industria, lo que lo ubica como el equipo más rezagado.

6.2.2 Estrategia de los rivales

Con base en los resultados de la industria al cierre del octavo ejercicio, es posible identificar las estrategias de las firmas rivales de *Andrews*, las cuales alcanzaron un mayor grado de madurez y definición.

- *Baldwin*. Sostiene una estrategia de amplio diferenciador, lo que le ha permitido conservar el liderazgo dentro de la industria. Su propuesta se centra en productos de alta calidad, respaldados por niveles de confiabilidad por encima del promedio y un portafolio diversificado que cubre la totalidad del mercado. Ha destinado inversiones significativas a investigación y desarrollo, facilitando el lanzamiento constante de nuevos sensores y consolidando su presencia en nichos especializados. En el ámbito comercial, destaca por su sólida ejecución en mercadotecnia, con conocimiento y accesibilidad elevados que han impulsado su participación en mercados de alto volumen, apoyados por una capacidad productiva robusta. Este beneficio ofrecido al cliente, expansión del catálogo y una inversión sostenida en promoción y ventas se ha traducido en indicadores superiores de rentabilidad, desempeño bursátil y generación de valor para los accionistas.

- *Chester*. Opta por mantener su estrategia de amplio líder en costos. Al igual que en periodos anteriores, prioriza la eficiencia operativa y un nivel medio-alto de automatización sobre la diferenciación por calidad, lo que le permite sostener precios competitivos en todos los mercados. Este enfoque reduce la necesidad de lanzar nuevos productos o realizar inversiones intensivas en mercadotecnia, manteniendo su énfasis en la optimización del portafolio existente.
- *Digby*. Al cierre del octavo ejercicio, esta firma mantiene su estrategia de amplio diferenciador con enfoque hacia los nichos especializados, destacando su presencia con dos productos en las categorías de *Size* y *Performance*, sin descuidar el resto del portafolio. Este posicionamiento le ha permitido incrementar su participación en dichas áreas. No obstante, su desempeño evidencia ciertas inconsistencias: si bien ha logrado consolidarse en estos mercados, sus niveles de rentabilidad y eficiencia operativa se sitúan por debajo de los líderes, y su estructura financiera muestra una menor capacidad de generación de valor frente a competidores mejor posicionados.
- *Erie*. La compañía ha consolidado su estrategia de líder en costos nicho, enfocada en mercados específicos, al concentrarse exclusivamente en las categorías de *Traditional* y *Low end*, dejando de operar en las demás. Ha realizado inversiones relevantes en automatización, lo que le ha permitido reducir de forma significativa sus gastos laborales y operativos. Este enfoque disciplinado se ha traducido en la segunda mayor rentabilidad al cierre de 2034. Asimismo, destaca que logró superar a *Andrews* en el valor de la acción, ubicándose únicamente por detrás de *Baldwin*.
- *Ferris*. Cambió su estrategia a diferenciador de nicho de gama alta, al solo concentrar *High end*, *Performance* y *Size*, con dos productos por cada segmento. Si bien, ha tenido

un repunte al cierre del año 2034, los años de recesión le afectaron gravemente, al seguir en el último lugar de la industria.

Tras dos ejercicios consecutivos de crecimiento, después de la crisis, las estrategias implementadas por las empresas competidoras evidencian un mayor nivel de madurez y alineación con sus respectivos posicionamientos dentro de la industria de *Capstone*, lo que pone de manifiesto un entorno progresivamente más competitivo.

6.3 Resultados de *Andrews*

En el presente apartado se abordan los resultados obtenidos por *Andrews* en los años finales de su actual administración en la industria *Capstone*, con el fin de analizar el impacto de las tácticas implementadas en esta etapa y su incidencia en el desempeño global de la compañía. A partir de una evaluación integral de sus principales indicadores, se busca comprender con mayor claridad su evolución en los ámbitos financiero, operativo y comercial, así como la consistencia de sus decisiones a lo largo de los ejercicios.

Tal como se ha estado trabajando a lo largo de los distintos ejercicios, se considerará el semáforo del *BSC* como referencia general de la condición de la empresa, lo que permitirá identificar de manera inicial sus fortalezas y áreas de oportunidad. Posteriormente, se desarrollará un análisis más detallado de sus aspectos funcionales, con el objetivo de ofrecer una visión completa de su desempeño en este periodo final.

6.3.1 BSC de Andrews

Con base en los dos últimos años, se presenta a continuación la ilustración 36 que facilitará la visualización de los puntajes esperados y obtenidos para *Andrews* en cada una de las perspectivas.

Ilustración 36. BSC de Andrews de los ejercicios 2033 y 2034

Área	Criterio	2033		2034	
		Proyección	Resultado	Proyección	Resultado
Finanzas	Precio de la acción	5.5	6.8	4.5	5.3
	Utilidades	3.5	2.8	3.0	1.9
	Apalancamiento	3.0	0.8	3.5	1.9
Procesos internos	Márgen de contribución	4.0	5.0	3.5	5.0
	Utilización de planta	4.5	5.0	4.0	5.0
	Días de capital de trabajo	5.0	5.0	4.5	5.0
	Costo por desabasto	5.0	4.9	5.0	4.7
	Costo por inventario	3.5	4.1	4.0	3.5
Clientes	Criterio de compra	5.0	5.0	5.0	5.0
	Conocimiento de productos	4.0	5.0	4.5	5.0
	Accesibilidad	3.0	0.9	4.0	1.0
	Número de productos	2.5	2.9	2.5	2.9
	Gastos administrativos	4.0	5.0	5.0	5.0
Aprendizaje y conocimiento	Rotación de personal	4.0	4.7	4.0	4.7
	Productividad	7.0	7.0	6.0	7.0
	Reducción de costos de material	1.0	0.2	1.5	0.6
	Reducción de costos de investigación y desarrollo	2.0	3.0	2.5	3.0
	Reducción de costos administrativos	1.5	2.0	2.5	2.9
	Incremento de demanda	2.5	3.0	2.5	3.0
Total		70.5	73.1	72.0	72.4

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

En el ámbito financiero, *Andrews* superó sus metas de precio accionario en ambos periodos, logrando 6.8 puntos frente a una proyección de 5.5 en el primer año, y 5.3 contra 4.5 en el siguiente manteniendo una gestión presupuestaria adecuada. Las utilidades, sin embargo, mostraron un desempeño deficiente pues se obtuvieron 2.8 unidades cuando se esperaban 3.5 durante 2033, mientras que en 2034 la brecha se amplió al conseguir 1.9 ante una estimación de 3.0 a causa de una menor en la participación del mercado por cada segmento que afectó las ventas.

El apalancamiento resultó ser la debilidad más notoria de esta categoría, dado que las calificaciones reales de 0.8 y 1.9 quedaron muy distantes de los pronósticos fijados en 3.0 y 3.5 respectivamente, esto principalmente debido a una reducida diversificación y un escaso monto en los préstamos a largo y corto plazo.

En la categoría de procesos internos se mostró una evolución favorable para *Andrews*. El margen de contribución superó las expectativas en ambos años, alcanzando 5.0 puntos cuando se pronosticaban 4.0 y 3.5 respectivamente. La utilización de planta también excedió las metas al ser aprovechada con eficiencia en cada producto, obteniendo la calificación máxima de 5.0 en los dos periodos frente a proyecciones de 4.5 y 4.0.

Los días de capital de trabajo cumplieron sobradamente con lo planeado, logrando 5.0 en cada ejercicio. La penalización por desabasto se mantuvo óptima, con una nota de 4.9 y 4.7 frente a metas de 5.0 en los dos casos. Finalmente, el costo por inventario mejoró notablemente en 2033 al conseguir 4.1 unidades contra una proyección de 3.5, aunque debido nuevamente a un exceso de existencias en 2034 descendió a 3.5 cuando se esperaban 4.0.

En la perspectiva de clientes, *Andrews* demostró un dominio casi absoluto. El cumplimiento de los criterios de compra alcanzó la puntuación máxima de 5.0 en el bienio, igualando las proyecciones. El conocimiento de productos también superó las expectativas, obteniendo una marca de 5.0 frente a metas de 4.0 y 4.5. Los gastos administrativos se mantuvieron bajo control, logrando la calificación perfecta de 5.0 en los dos años. El número de artículos se ubicó ligeramente por encima de lo pronosticado, con 2.9 unidades en ambos periodos contra estimaciones de 2.5. La única debilidad recurrente en este bloque fue la accesibilidad, cuyas notas de 0.9 y 1.0 quedaron muy rezagados con relación a las predicciones de 3.0 y 4.0. Sin duda, esto es consecuencia de una carencia en el presupuesto de ventas.

La categoría de aprendizaje y crecimiento arrojó resultados mixtos, pero mayoritariamente positivos. La rotación de personal superó las expectativas en los dos años, alcanzando 4.7 puntos frente a proyecciones de 4.0. La productividad cumplió exactamente con lo planeado, obteniendo 7.0 en ambos ejercicios.

La reducción de costos de investigación y desarrollo también excedió las metas, con 3.0 en cada periodo frente a estimaciones de 2.0 y 2.5. La disminución de gastos administrativos mejoró de 2.0 a 2.9, superando los pronósticos de 1.5 y 2.5 respectivamente. El incremento de demanda alcanzó una calificación de 3.0 en ambos años, sobrepasando los objetivos fijados en 2.5. El único rubro deficiente fue el ahorro de material debido a la baja inversión en algunas iniciativas dentro gestión de calidad como *CPI Systems* pues obtuvo apenas 0.2 y 0.6 contra los esperados de 1.0 y 1.5.

El puntaje integral de *Andrews* se ubicó por encima de las proyecciones en ambos cierres. En 2033 se lograron 73.1 puntos frente a una estimación de 70.5, mientras que en 2034 se alcanzó una calificación 72.4 contra una meta de 72.0.

Aunque su mejora entre años fue marginal, la empresa demostró capacidad para superar sus compromisos en la mayoría de las áreas, con excepción de las utilidades, el apalancamiento, la accesibilidad y la reducción de costos de material, rubros que representan oportunidades de progreso para futuros ejercicios. Este análisis del *BSC* no solo diagnostica el desempeño pasado, sino que también sustentará recomendaciones tácticas específicas para cada departamento. Dichas sugerencias se derivan de las deficiencias identificadas, traducéndose en propuestas concretas sobre inversiones en mercadotecnia, ajustes en la estructura financiera y mejoras en la gestión de calidad.

6.3.1.1 BSC a largo plazo de Andrews

Al igual que en la primera etapa de la industria, se procede a analizar los resultados de *Andrews* en el *BSC* durante los últimos cuatro periodos de la competencia. Este bloque de años refleja la madurez de las tácticas adoptadas y la capacidad de la empresa para cumplir sus metas. La ilustración 37 organiza las calificaciones por cada una de las perspectivas.

En la perspectiva financiera, el valor de mercado alcanzó 9.8 puntos, quedando por debajo del pronóstico de 12.5, lo que refleja una valoración moderada por parte de los inversionistas. Las ventas, en contraste, superaron la estimación al lograr 15.6 unidades frente a una meta de 13.0, evidenciando una capacidad aceptable para colocar productos en la industria. El rubro de préstamos de emergencia obtuvo la calificación perfecta de 20.0, igualando la predicción y demostrando una gestión de liquidez impecable durante esta segunda etapa.

Ilustración 37. BSC a largo plazo de Andrews

Área	Criterio	Máximo	Pronóstico	2034
Finanzas	Valor de mercado	20.0	12.5	9.8
	Ventas	20.0	13.0	15.6
	Préstamos de emergencia	20.0	20.0	20.0
Procesos internos	Utilidad de operación	60.0	35.0	27.6
Clientes	Promedio de satisfacción del cliente	20.0	15.0	20.0
	Cuota de mercado	40.0	20.0	23.6
Aprendizaje y conocimiento	Ventas por empleado	20.0	12.5	14.0
	Activos por empleado	20.0	15.0	15.1
	Ganancias por empleado	20.0	14.5	8.7
Total		240.0	176.5	139.0

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

En termino de proceso internos, la utilidad de operación registró 27.6 puntos, un rendimiento que no alcanzó el pronóstico de 35.0 unidades. Esta brecha representa la diferencia más amplia entre lo esperado y lo conseguido dentro de todo el tablero, señalando un área crítica donde los márgenes ajustados y los costos elevados limitaron el desempeño global de la compañía.

El promedio de satisfacción del cliente obtuvo la máxima puntuación posible de 20.0, superando ampliamente el pronóstico de 15.0. La cuota de mercado también excedió las expectativas al alcanzar 23.6 unidades frente a una meta de 20.0, demostrando una ejecución comercial efectiva en los nichos atendidos.

En lo que a aprendizaje y conocimiento se refiere, las ventas por empleado alcanzaron 14.0 puntos, superando el pronóstico de 12.5, lo que refleja una fuerza laboral eficiente. Los activos por colaborador se ubicaron en 15.1 unidades, ligeramente por encima de la meta de 15.0. Las ganancias por trabajador, sin embargo, mostraron un desempeño deficitario al obtener solo 8.7 frente a una proyección de 14.5, reflejando dificultades para traducir el volumen de transacciones en rentabilidad por trabajador.

El puntaje integral alcanzó 139.0 puntos, quedando considerablemente por debajo del pronóstico de 176.5 unidades. Esta brecha evidencia que, a pesar de los aciertos en ventas, satisfacción del cliente y manejo de efectivo, las debilidades en utilidad operativa, valor de mercado y ganancias por empleado impidieron a *Andrews* acercarse a las metas trazadas para la segunda mitad de la gestión.

6.3.2 Investigación y desarrollo

En esta sección se analizan las decisiones de investigación y desarrollo implementadas por *Andrews* en comparación con su principal competidor, *Baldwin*, durante el último ejercicio. Si bien ambas empresas mantuvieron enfoques similares en cuanto al posicionamiento de sus productos, el rival logró consolidar una ventaja mediante ciertas mejoras que serán descritas a continuación.

La ilustración 38 lista las características de los productos de ambas firmas para el final del ejercicio 2034.

Ilustración 38. Características de Andrews y Baldwin al cierre de 2034

Producto y segmento	Andrews			
	Desempeño	Tamaño	Edad	MTBF
<i>Able / Traditional</i>	10.6	9.4	1.5	16000
<i>Acre / Low end</i>	5.4	14.6	8.2	12000
<i>Adam / High end</i>	16.1	3.9	1.6	23000
<i>Aft / Performance</i>	17.4	10.4	1.5	27000
<i>Agape / Size</i>	9.6	2.6	1.6	19000
Producto y segmento	Baldwin			
	Desempeño	Tamaño	Edad	MTBF
<i>Baker / Traditional</i>	10.6	9.6	1.2	18000
<i>Bead / Low end</i>	5.2	14.8	7.9	14000
<i>Bid / High end</i>	16.1	3.9	1.3	24000
<i>Bold / Performance</i>	17.4	10.4	1.4	27000
<i>Buddy / Size</i>	9.6	2.6	1.4	20000
<i>Browni / Performance</i>	17.8	10.1	1.3	27000

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

Para el segmento *Traditional*, ambas empresas alinearon sus productos con el punto ideal del mapa perceptual en términos de desempeño y tamaño, con la excepción de una ligera desviación en esta última variable por parte de *Baker*, lo que evidencia una correcta lectura de las expectativas del nicho. La principal divergencia se encuentra en la confiabilidad, donde *Baldwin* establece un *MTBF* 2000 horas superior. Aunque dicho atributo tiene menor peso relativo, su ventaja en este rubro, junto con una ejecución comercial más agresiva, se traduce en una diferencia significativa en ventas de 777 unidades a su favor.

Se recomienda que, para este nicho, el siguiente equipo gerencial continúe con esta táctica de alineación de producto, de modo que pueda aprovechar el incremento de demanda que la posición privilegiada en el mapa perceptual le brinda.

En el segmento *Low end*, *Andrews* y *Baldwin* mantuvieron posiciones cercanas al punto ideal, respetando la lógica de preservar una mayor edad del producto, característica clave de este mercado. No obstante, nuevamente se observa una superioridad en *MTBF* por parte del competidor, con 2000 horas adicionales. A pesar de que dicho criterio no es determinante en la

decisión de compra, la empresa rival logra capitalizar su táctica comercial, alcanzando una ventaja de 887 unidades colocadas.

En lo que concierne a este nicho, se recomienda que el nuevo equipo directivo actualice el producto *Acre* en el siguiente periodo, el cual presenta una antigüedad de 8.18 años, de tal manera que dicha modificación tenga una duración superior a un ejercicio y esté disponible en 2036. Dependiendo de la fecha de lanzamiento, dicho ajuste reduciría su tiempo en el mercado a un valor cercano a 5.00, y, a su vez, lo posicionaría en una ubicación más atractiva para el consumidor en términos de rendimiento, tamaño y edad.

Para *High end*, ambas firmas lograron posicionar sus productos en el punto ideal en términos de desempeño y tamaño, lo que refleja una ejecución técnica precisa en investigación y desarrollo. Sin embargo, *Baldwin* mantiene una ligera ventaja en edad de 0.3 y 1000 horas adicionales de confiabilidad. Esta diferencia, aunque marginal en atributos, se traduce en un liderazgo en ventas de 171 unidades, lo que sugiere un mejor aprovechamiento de variables comerciales complementarias.

Se recomienda que el equipo gerencial mantenga la táctica de reposicionamiento continuo del sensor en este segmento, a fin de estimular la demanda y responder de manera adecuada a los requerimientos de un mercado de alta exigencia.

En el segmento *Performance*, tanto *Andrews* como *Baldwin* presentan productos alineados con el punto ideal. No obstante, la introducción del sensor adicional *Browni* por parte del competidor, con atributos ligeramente superiores en desempeño y tamaño, le permite ampliar su cobertura dentro del nicho. Esta táctica se refleja en una diferencia considerable de 753 unidades, consolidando su liderazgo en este sector.

Respecto al segmento *Performance*, se recomienda que el equipo gerencial continúe optimizando el posicionamiento del artículo existente, asegurando su alineación constante con el punto ideal del mercado. Si bien *Baldwin* cuenta con una oferta más amplia dentro del nicho, *Andrews* puede mantener su competitividad mediante una ejecución precisa en investigación y desarrollo, así como una adecuada asignación de recursos en promoción y ventas, maximizando el desempeño de su único sensor sin necesidad de incorporar nuevos productos.

Finalmente, en el segmento *Size*, ambas organizaciones posicionaron sus productos de manera idéntica en desempeño y tamaño, cumpliendo plenamente con las expectativas del mercado. La diferencia radica en el *MTBF*, donde *Baldwin* presenta una ventaja de 1000 horas, así como una ligera variación en la edad del producto. Estos factores contribuyen a un liderazgo en ventas de 121 unidades para el competidor.

En lo que concierne a *Size*, se recomienda que el equipo gerencial mantenga la táctica de alineación del producto con el punto ideal del mercado, procurando preservar su competitividad en términos de desempeño y tamaño. Asimismo, se sugiere evaluar incrementos en el nivel de confiabilidad, dado que este atributo representa un criterio relevante dentro del nicho y podría contribuir a reducir la brecha frente al competidor.

En conjunto, el análisis evidencia que ambas empresas han logrado una ejecución sólida en términos de posicionamiento en el mapa perceptual, alineando sus productos con los requerimientos específicos de cada segmento. Sin embargo, *Baldwin* mantiene una ventaja sistemática en confiabilidad y complementa esta fortaleza con decisiones como la introducción de un nuevo sensor, lo que le permite consolidar una mayor participación en todos los nichos. *Andrews*, por su parte, presenta una propuesta técnicamente competitiva, pero enfrenta el reto de convertirla en un desempeño comercial equivalente frente a su principal rival.

6.3.3 Mercadotecnia

Manteniéndose fieles a la estrategia elegida, el equipo directivo de *Andrews* continúa compitiendo en todos los segmentos de la industria, con inversiones en promoción y ventas que le han permitido alcanzar el máximo nivel de conocimiento en la totalidad de sus productos. No obstante, aún presenta áreas de oportunidad en la rúbrica de accesibilidad, que permanece por debajo de su principal competidor.

La ilustración 39 lista las cifras invertidas en promoción y ventas de *Andrews* y *Baldwin* en el ejercicio 2034.

Ilustración 39. Inversión en promoción y ventas para ejercicio 2034

Compañía	Productos y segmentos	2034		
		Precio	Promoción	Ventas
Andrews	<i>Able / Traditional</i>	\$25.50	\$1,400.00	\$1,800.00
	<i>Acre / Low end</i>	\$18.00	\$1,400.00	\$1,800.00
	<i>Adam / High end</i>	\$35.50	\$1,400.00	\$1,800.00
	<i>Aft / Performance</i>	\$30.50	\$1,400.00	\$1,800.00
	<i>Agape / Size</i>	\$30.50	\$1,400.00	\$1,800.00
Baldwin	<i>Baker / Traditional</i>	\$25.50	\$1,800.00	\$3,000.00
	<i>Bead / Low end</i>	\$18.00	\$1,800.00	\$3,000.00
	<i>Bid / High end</i>	\$36.50	\$2,200.00	\$2,500.00
	<i>Bold / Performance</i>	\$31.00	\$1,400.00	\$2,500.00
	<i>Buddy / Size</i>	\$31.00	\$1,800.00	\$2,500.00
	<i>Browni / Performance</i>	\$31.50	\$1,400.00	\$2,500.00

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

Con base en la información presentada para el ejercicio 2034, se observa que *Baldwin* mantiene una táctica claramente más agresiva en la asignación de recursos destinados a promoción y ventas, con una inversión total de \$10,400 y \$16,000 respectivamente. En contraste, *Andrews* destina \$7,000 y \$9,000 a estos rubros, lo que evidencia una brecha significativa en el esfuerzo comercial entre ambas firmas durante este último periodo.

A nivel de producto, *Andrews* adopta una táctica homogénea, destinando de manera uniforme \$1,400 en promoción y \$1,800 en ventas a todos sus segmentos. Por el contrario,

Baldwin presenta una asignación diferenciada, concentrando mayores recursos en *Traditional* y *Low end* con \$1,800 y \$3,000 en estos criterios, así como una inversión considerable en *High end* de \$2,200 y \$2,500. Asimismo, destaca su doble presencia en *Performance*, lo que incrementa su cobertura y esfuerzo comercial en dicho nicho, con cifras que oscilan entre \$1,400 y \$1,800 para la primera rúbrica, y \$2,500 para la segunda.

La ilustración 40 lista los resultados que las inversiones en promoción y ventas para ambas firmas generaron en su portafolio de productos.

Ilustración 40. Resultados de inversión en promoción y ventas para ejercicio 2034

Compañía	Segmentos	2034		
		Conocimiento	Accesibilidad	Encuesta
Andrews	<i>Able / Traditional</i>	100%	58%	44
	<i>Acre / Low end</i>	100%	60%	30
	<i>Adam / High end</i>	100%	58%	47
	<i>Aft / Performance</i>	100%	57%	63
	<i>Agape / Size</i>	100%	52%	64
Baldwin	<i>Baker / Traditional</i>	100%	88%	49
	<i>Bead / Low end</i>	100%	88%	39
	<i>Bid / High end</i>	100%	80%	60
	<i>Bold / Performance</i>	91%	94%	75
	<i>Buddy / Size</i>	100%	67%	78
	<i>Browni / Performance</i>	88%	94%	65

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

En términos de conocimiento, *Andrews* alcanza el 100% en todos los segmentos, lo que indica que, a pesar de su menor inversión, logra saturar este indicador en el mercado. *Baldwin* presenta un comportamiento similar, aunque con ligeras variaciones en *Performance*, donde sus productos registran 91% y 88%.

No obstante, las diferencias se vuelven evidentes en accesibilidad y encuesta de satisfacción. En *Traditional*, *Andrews* alcanza 58% de disponibilidad y una percepción del cliente de 44, mientras que *Baldwin* logra 88% y 49 respectivamente, reflejando una ventaja

clara derivada de su mayor inversión. Un patrón similar se observa en *Low end*, donde la firma obtiene 60% y 30 frente a los 88% y 39 del rival.

En los segmentos especializados, la firma mantiene niveles de accesibilidad moderados, con 58% en *High end*, 57% en *Performance* y 52% en *Size*. Sin embargo, *Baldwin* supera consistentemente dichos valores, alcanzando 80%, 94% y 67% en estos sectores. Esta diferencia también se refleja en la encuesta de clientes, donde el competidor obtiene puntuaciones considerablemente mayores, destacando el 75 y 65 en la categoría de alto desempeño y el 78 en el nicho enfocado en tamaño, frente a los 63 y 64 que registra *Andrews* en estos mercados.

El equipo gerencial sugiere a la nueva mesa directiva, mantener la inversión en promoción de \$1,400 de manera uniforme en todo el portafolio de productos, ya que esta ha demostrado ser suficiente para sostener niveles máximos de conocimiento en el mercado. En contraste, en el ámbito de ventas, es necesario incrementar el presupuesto actual de \$1,800 a cifras que le permitan mejorar este desempeño en los próximos ejercicios, en la medida que la situación financiera de la firma lo permita.

En cuanto a importes, ambas compañías continúan compitiendo de manera muy cercana. En *Traditional* y *Low end*, los montos son idénticos entre las firmas, con \$25.50 y \$18.00 respectivamente. En los segmentos de mayor desempeño, las diferencias son mínimas, con variaciones de entre \$0.50 y \$1.00, lo que confirma que la rivalidad no se centra en precio, sino en la intensidad del esfuerzo comercial.

Dado lo anterior, equipo gerencial sugiere que la firma se mantenga fiel a la táctica de precios actual, reduciendo el monto de sus artículos cada ejercicio para alinearse a las expectativas del mercado en este criterio.

Los resultados del último ejercicio evidencian que, aunque *Andrews* logra maximizar el conocimiento en todos los segmentos mediante una táctica uniforme, la falta de un desembolso más sustancial en ventas limita su accesibilidad y, en consecuencia, la percepción del cliente. La actual mesa directiva consideró que un incremento agresivo en este rubro no generaría un retorno proporcional, por lo que se optó por mantener una inversión moderada que permitiera sostener el desempeño sin comprometer la solidez de la firma. Por su parte, *Baldwin* capitaliza su mayor asignación de capital para obtener ventajas consistentes en disponibilidad y encuesta de satisfacción en prácticamente la totalidad de los nichos.

En síntesis, durante el ejercicio final, la táctica de *Baldwin* demuestra ser más efectiva al traducir un mayor desembolso en promoción y ventas en mejores indicadores comerciales clave. *Andrews*, si bien mantiene una presencia sólida en conocimiento, no logra cerrar la brecha en accesibilidad ni en percepción del cliente, lo que sugiere que, en mercados altamente competitivos como la industria de *Capstone*, una inversión balanceada puede resultar insuficiente frente a un competidor con un enfoque más intensivo y segmentado.

6.3.4 Operaciones

La presente sección analiza el desempeño productivo de *Andrews* y *Baldwin* durante el ejercicio 2034, con énfasis en variables clave como la automatización, la capacidad instalada, el nivel de utilización de planta y los márgenes de contribución. A partir de estos indicadores, se busca identificar las diferencias en las tácticas operativas de ambas firmas y su impacto en la eficiencia y competitividad dentro de la industria de *Capstone*.

La ilustración 41 lista las características de planta de *Andrews* y *Baldwin* al cierre del ejercicio 2034.

Ilustración 41. Características de planta de Andrews y Baldwin al cierre de 2034

Andrews				
Producto y segmento	Automatización	Capacidad instalada	Porcentaje de utilización	Margen de contribución
<i>Able / Traditional</i>	7.0	1500	152%	39%
<i>Acre / Low end</i>	8.0	1900	164%	47%
<i>Adam / High end</i>	4.0	650	109%	33%
<i>Aft / Performance</i>	6.0	800	94%	26%
<i>Agape / Size</i>	5.0	800	74%	33%
Baldwin				
Producto y segmento	Automatización	Capacidad instalada	Porcentaje de utilización	Margen de contribución
<i>Baker / Traditional</i>	10.0	1715	167%	81%
<i>Bead / Low end</i>	10.0	2350	169%	83%
<i>Bid / High end</i>	7.5	700	165%	79%
<i>Bold / Performance</i>	7.5	500	157%	70%
<i>Buddy / Size</i>	7.5	600	169%	83%
<i>Browni / Performance</i>	7.5	450	154%	67%

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

Durante el ejercicio 2034, *Andrews* presenta una táctica de producción balanceada en términos de automatización, con grados diferenciados según las necesidades de cada segmento. La firma alcanza valores de 7.0 en *Traditional* y 8.0 en *Low end*, priorizando la eficiencia en los mercados de mayor volumen. En contraste, mantiene niveles más moderados en los nichos especializados, con 4.0 en *High end*, 6.0 en *Performance* y 5.0 en *Size*, lo que le permite conservar cierta flexibilidad ante posibles ajustes de investigación y desarrollo.

Por su parte, *Baldwin* adopta una táctica considerablemente más agresiva, elevando su automatización a niveles significativamente superiores en toda su línea de productos. Destacan los valores de 10.0 en *Traditional* y *Low end*, así como 7.5 en el resto de los segmentos, lo que se traduce en una estructura de costos más eficiente. Esta decisión impacta directamente en sus márgenes de contribución, los cuales superan ampliamente a los de *Andrews* en todos los nichos.

En materia de automatización, se recomienda que el siguiente equipo directivo continúe incrementando gradualmente estos niveles en los segmentos de mayor volumen, particularmente *Traditional* y *Low end*, con el objetivo de mejorar el desempeño operativo y los márgenes de

contribución. Si bien se han realizado inversiones en disciplinas de *TQM* que contribuyen a reducir el ciclo de investigación y desarrollo, estas aún no son suficientes para igualar la ventaja de *Baldwin*. Por ello, es clave avanzar hacia grados de mecanización más altos sin comprometer la flexibilidad necesaria en los nichos especializados, logrando así un equilibrio más competitivo entre eficiencia y capacidad de adaptación.

En términos de capacidad instalada, *Andrews* mantiene cifras sólidas, especialmente en *Low end* con 1,900 unidades y en *Traditional* con 1,500. Sin embargo, *Baldwin* continúa con una ventaja en los nichos de alto volumen, alcanzando 2,350 y 1,715 en estos mismos segmentos. Este mayor potencial productivo le permite sostener una táctica orientada a la producción en gran escala, reforzada por altos niveles de automatización.

Se recomienda que el siguiente equipo directivo adopte una postura cautelosa en la expansión de planta, especialmente en *High end*, *Performance* y *Size*, donde los niveles de utilización actuales evidencian una subutilización de estos recursos. Dado que la firma no lidera en volumen de ventas, resulta más conveniente optimizar el uso de la productividad existente antes de considerar incrementos adicionales.

El porcentaje de utilización de planta refleja diferencias importantes en la ejecución operativa de ambas firmas. *Andrews* presenta un aprovechamiento elevado en *Traditional* y *Low end*, con 152% y 164% respectivamente, lo que indica presión sobre su capacidad instalada. En *High end* se mantiene en un nivel más controlado de 109%, mientras que en *Performance* y *Size* registra 94% y 74%, evidenciando cierta holgura productiva en estos segmentos.

En contraste, *Baldwin* opera con niveles de utilización consistentemente altos en todos los segmentos, superando el 150% en cada uno de ellos. Destacan los valores de 169% en *Low*

end y *Size*, así como 167% en *Traditional*, lo que confirma una táctica intensiva en producción que busca maximizar el aprovechamiento de su capacidad instalada.

En lo que concierne al porcentaje de utilización de planta, se recomienda que el siguiente equipo directivo enfoque sus esfuerzos en mejorar el aprovechamiento del potencial productivo existente, particularmente en los segmentos de *High end*, *Performance* y *Size*, donde se observan niveles por debajo del óptimo. Esto puede lograrse mediante una mejor alineación entre los pronósticos de demanda y los planes de producción, así como a través de ajustes en la capacidad disponible. Incrementar este indicador permitirá reducir ineficiencias operativas, optimizar costos y acercar el desempeño de la firma a estándares más competitivos dentro de la industria.

Finalmente, estas decisiones se reflejan de manera contundente en los márgenes de contribución. *Andrews* obtiene resultados moderados, con 39% en *Traditional*, 47% en *Low end*, 33% en *High end*, 26% en *Performance* y 33% en *Size*. Por el contrario, *Baldwin* alcanza cifras significativamente superiores, con 81% y 83% para los dos primeros, 79% en el de alta gama, 83% en el nicho orientado al tamaño, y valores de 70% y 67% para sus productos *Bold* y *Browni*, que compiten en el mercado de alto desempeño. Esta diferencia evidencia el impacto directo de su mayor automatización y eficiencia operativa.

Respecto al margen de contribución, se recomienda que el siguiente equipo directivo refuerce la inversión en disciplinas de gestión de calidad orientadas a la eficiencia operativa y reducción de costos. Estas iniciativas pueden contribuir a disminuir desperdicios, mejorar la productividad y, en consecuencia, ampliar los márgenes sin necesidad de ajustes agresivos en precios.

En síntesis, durante el ejercicio final, *Baldwin* consolida una táctica enfocada en alta automatización, gran capacidad productiva y máxima utilización de planta, lo que se traduce en

márgenes de contribución notablemente superiores. *Andrews*, si bien mantiene un enfoque más equilibrado que le permite flexibilidad operativa en ciertos segmentos, no logra igualar los niveles de eficiencia de su competidor, particularmente en los mercados de mayor volumen, donde las economías de escala juegan un papel determinante.

6.3.5 Recursos humanos

Con base en la información recabada, se presenta a continuación, en la ilustración 42, la inversión en gasto de reclutamiento de *Andrews* y *Baldwin* al cierre del ejercicio 2034, así como las horas de entrenamiento asignadas a sus respectivas fuerzas de trabajo.

Ilustración 42. Inversión en recursos humanos año 2034

Compañía	2034	
	Gasto en reclutamiento	Horas de entrenamiento
Andrews	\$3,500.00	80
Baldwin	\$5,000.00	80

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

La asignación de recursos en el área de capital humano durante 2034 refleja consistencia con los enfoques de ambas firmas, así como un ajuste por parte de *Andrews* orientado a fortalecer su operación interna. *Baldwin* destinó \$5,000 al reclutamiento y 80 horas de entrenamiento, superando a su competidor únicamente en el primer rubro, dado que este último invirtió \$3,500 y mantuvo el mismo nivel de capacitación.

El líder alcanzó un nivel de productividad de 130.4%, superior al 119.3% registrado por su competidor. Este diferencial, aunque con tendencia a la baja, refleja una fuerza laboral más capacitada y eficiente, capaz de generar una mayor producción por colaborador. Asimismo, la rotación de personal de igual manera favoreció ligeramente a *Baldwin*, con una tasa de 6.4% frente al 6.7% de *Andrews*, lo que sugiere una estabilidad organizacional prominente y menores

costos asociados a la sustitución y capacitación de nuevos trabajadores. Estos resultados indican que la inversión en entrenamiento y reclutamiento no solo mejora el rendimiento operativo, sino que también contribuye a la retención del talento.

Por su parte, *Andrews*, aunque continúa rezagado frente a *Baldwin*, muestra señales de cierre en la brecha operativa. Si bien mantiene un enfoque conservador en la asignación de recursos para el desarrollo de su personal, estas inversiones han ido en aumento, lo que se refleja en una mejora en términos absolutos de productividad. No obstante, la diferencia persiste, particularmente en un entorno competitivo donde la eficiencia del capital humano resulta determinante para la generación de valor.

En lo que concierne al área de recursos humanos, se recomienda que el siguiente equipo directivo enfoque sus esfuerzos en continuar con la tendencia al alza en la inversión en capacitación y reclutamiento, para que en primer lugar se tenga mejor eficiencia operativa y en segundo se vaya logrando reducir la brecha con el líder en los años siguientes.

En conjunto, los resultados refuerzan la relación directa entre la asignación de recursos en capital humano y el desempeño organizacional. *Baldwin* ha logrado capitalizar su mayor inversión en una ventaja sostenida en productividad y estabilidad laboral, mientras que *Andrews* está tomando acciones en esta su área de oportunidad.

6.3.6 Gestión de calidad

La asignación de recursos en iniciativas de gestión de calidad durante 2034 muestra una divergencia entre *Andrews* y *Baldwin*. El primero mantuvo un enfoque selectivo e incorporó un mayor presupuesto, concentrando su inversión en cinco disciplinas con un desembolso total de \$6,250, el segundo continuó con una perspectiva integral al destinar \$10,000 distribuidos de

manera uniforme en todas las áreas disponibles. Este cambio le permitió a la firma acercarse al líder en su captura de beneficios en la mejora operativa.

La ilustración 43 muestra la inversión realizada por ambas firmas en las diferentes disciplinas para el ejercicio 2034.

Como se observa en la distribución de inversiones, *Andrews* optó por priorizar las disciplinas de *Channel Support Systems*, *Concurrent Engineering*, *Benchmarking*, *Quality Function Deployment Effort* y *CCE/6 Sigma Training*, dejando sin asignación a *CPI Systems*, *Vendor/JIT*, *Quality Initiative Training* y programas de sostenibilidad. *Baldwin*, en contraste, cubrió todas las áreas con una distribución homogénea que maximizó los efectos acumulativos de sus decisiones.

Ilustración 43. Inversión en gestión de calidad año 2034

TQM	2034	
	Andrews	Baldwin
<i>CPI Systems</i>	\$0.00	\$500.00
<i>Vendor/JIT</i>	\$0.00	\$500.00
<i>Quality Initiative Training</i>	\$0.00	\$500.00
<i>Channel Support Systems</i>	\$1,250.00	\$500.00
<i>Concurrent Engineering</i>	\$1,250.00	\$500.00
<i>UNEP Green Programs</i>	\$0.00	\$500.00
<i>Benchmarking</i>	\$1,250.00	\$500.00
<i>Quality Function Deployment Effort</i>	\$1,250.00	\$500.00
<i>CCE/6 Sigma Training</i>	\$1,250.00	\$500.00
<i>GEMI TQEM Sustainability Initiatives</i>	\$0.00	\$500.00

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

La ilustración 44 muestra los efectos que la asignación de recursos de ambas firmas tuvo en sus operaciones.

En la reducción de costos de materiales, *Baldwin* no tuvo cambios con un 11.80%, muy por encima del 1.29% logrado por *Andrews*, lo que se explica principalmente por su inversión en *CPI Systems* y *Vendor/JIT*, orientadas a optimizar la cadena de suministro. De manera similar, en

la disminución de gastos laborales, el líder tampoco presentó variación con un 14.00% frente al 4.07% de su competidor, disminuyendo la brecha por una mayor capitalización en programas de capacitación que su rival decidió modificar.

En cuanto a la reducción del ciclo de investigación y desarrollo, solo *Andrews* reportó avances relevantes alcanzando a *Baldwin* con 40.01, producto de un mayor monto desembolsado y de las sinergias generadas por sus cinco iniciativas. En la disminución de costos administrativos el líder también se mantuvo sin cambios con 60.02%, ligeramente por encima del 58.65% de su competidor, evidenciando el impacto de una inversión más robusta en disciplinas como *Benchmarking* y *Quality Function Deployment Effort*.

Ilustración 44. Impacto en los ámbitos de mejora año 2034

TQM	2034	
	Andrews	Baldwin
<i>Material cost reduction</i>	1.29%	11.80%
<i>Labor cost reduction</i>	4.07%	14.00%
<i>Reduction R&D cycle time</i>	40.01%	40.01%
<i>Reduction admin costs</i>	58.65%	60.02%
<i>Demand increase</i>	13.97%	14.40%

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

Por último, en el incremento de la demanda, *Baldwin* tampoco tuvo cambios con un 14.40%, mientras que *Andrews* alcanzó un 13.97%. Esta diferencia se atribuye a la mayor inversión conjunta en las cinco disciplinas, los cuales fortalecen tanto la percepción del cliente como la eficiencia en los canales de distribución.

En lo que respecta al área de *TQM*, se recomienda al próximo equipo directivo ampliar el número de disciplinas sujetas a inversión, más allá de las cinco actualmente implementadas, con el fin de potenciar sus efectos de manera conjunta. En las nuevas, deberá seguir la misma tendencia positiva trazada por las anteriores, mientras que las pioneras deberán volver a

disminuir su gasto debido a los resultados decrecientes. Esta integración permitirá sostener la mejora en resultados, cerrar la brecha frente al líder en términos porcentuales y, al mismo tiempo, incrementar la eficiencia operativa.

6.3.7 Finanzas

El análisis financiero al cierre del periodo 2034 muestra que *Andrews* mantiene consistencia en su desempeño, alcanzando ventas y utilidad de \$161.12 y \$11.11 millones respectivamente. Estos resultados se traducen en un margen neto del 6.9%, un rendimiento sobre activos del 7.4% y un beneficio sobre patrimonio del 10.5%, indicadores que reflejan una operación rentable y estable. No obstante, *Baldwin* conserva una ventaja significativa en todos los rubros, con cifras de facturación y ganancias finales de \$232.08 y \$30.30 millones, siendo esta última casi tres veces superior a la de su competidor. Estos números son respaldados por una rentabilidad final del 13.9%, un *ROA* del 9.2% y un *ROE* del 17.0%, evidenciando una capacidad elevada para generar valor a partir de sus recursos.

La ilustración 45 lista los indicadores anteriormente mencionados para ambas firmas al cierre del ejercicio 2034.

Ilustración 45. Indicadores de rentabilidad al cierre del año 2034

Indicador	Andrews	Baldwin
ROE	10.50%	17.00%
ROA	7.40%	9.20%
ROS	6.90%	13.90%

Nota: creado con datos de Capsim (2026b).

En términos de financiamiento, ninguna de las empresas recurrió a préstamos de emergencia, lo que sugiere una adecuada planeación de recursos en toda la industria. *Andrews* destaca al obtener una evaluación crediticia AA, posicionándose como la organización con menor percepción de riesgo, por encima de *Baldwin*, que cuenta con BB. El resto de los competidores presentan

calificaciones considerablemente más bajas, lo que limita su acceso a capital en condiciones favorables y refleja una estructura financiera más débil.

En cuanto a liquidez, *Andrews* presenta un índice de 1.06, lo que indica que cuenta con la capacidad para cubrir sus obligaciones de corto plazo. Sin embargo, *Baldwin* reafirma una posición más sólida con 3.7, lo que le otorga mayor flexibilidad para enfrentar compromisos inmediatos sin presiones financieras. Dicha diferencia, aunque no crítica, refuerza la ventaja del líder en esta rúbrica.

Respecto al precio de la acción, *Andrews* alcanza \$79.04, consolidándose como la tercera empresa más valorada dentro de la industria. *Baldwin* lidera con \$156.08, prácticamente duplicando el valor de su competidor directo, lo que refleja la confianza del mercado en su desempeño financiero. *Erie* se posiciona también con una cotización elevada de \$101.0, mientras que el resto de las compañías presentan cifras significativamente inferiores, evidenciando su rezago competitivo.

En la estructura de capital, ambas firmas mantienen un nivel de apalancamiento moderado de 1.4 y 1.8 respectivamente, lo que indica una gestión prudente del endeudamiento. El resto de las empresas, tienen posiciones similares entre 1.7 y 2.2. En cuanto a la inversión en activos fijos, el líder solo tiene un desembolso de \$4.5 millones en mejoras de planta, por detrás de los \$18.2 de su principal rival. Esta diferencia es debido a que *Andrews* sigue comprando capacidad hasta que su operación lo demanda, mientras que *Baldwin* ya atravesó por un periodo de fuertes adquisiciones.

En lo que concierne al área de finanzas, se recomienda que el siguiente equipo directivo mantenga un negocio sano, equilibrando como hasta ahora la deuda circulante con aportaciones voluntarias cada dos ejercicios al pago de dividendos y financiamiento a largo plazo; con el fin

de que los accionistas y los bancos mantengan una opinión positiva y resulte atractivo para futuros inversionistas.

Si bien *Andrews* ha logrado posicionarse como un competidor sólido, con una estructura financiera estable y una adecuada generación de utilidades, persisten brechas frente a *Baldwin* en términos de rentabilidad, escala de operación y adquisición activos estratégicos. Para continuar acortando esta distancia, será fundamental que la empresa continúe fortaleciendo su eficiencia operativa, incremente su capacidad de crear valor y evalúe cuidadosamente su táctica de inversión y así competir de manera más directa con el líder de la industria.

6.4 Conclusión capítulo 6

A lo largo de ocho ejercicios, *Andrews* demostró consistencia en la actualización de sus productos, una gestión financiera prudente y una liquidez impecable que evitó préstamos de emergencia. Sin embargo, la brecha que la separó de *Baldwin* y el posterior avance de *Erie* evidenciaron limitaciones estructurales tales como una accesibilidad comercial reducida, márgenes de contribución modestos y una rentabilidad por empleado baja impidieron convertir su buena ejecución operativa en resultados sobresalientes.

Para futuros equipos directivos, la experiencia de *Andrews* deja dos enseñanzas clave. La consistencia es valiosa, pero no basta si no se acompaña de inversiones sustanciales en ventas y reducción de costos desde los primeros ejercicios; y el momento de los ajustes estratégicos resulta crucial, pues acelerar a tiempo puede marcar la diferencia entre un puesto intermedio y escalar posiciones, tal como lo demostraron otros competidores. El equilibrio entre prudencia financiera y audacia comercial define el éxito en la industria *Capstone*.

CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES

7.1 Introducción

Este capítulo presenta las conclusiones derivadas del análisis de los resultados obtenidos en la industria *Capstone*, considerando el desempeño alcanzado por *Andrews* en cuatro bienios de gestión. Se examinan los factores que influyeron en la posición final de la empresa, así como los ajustes realizados y su impacto en rendimiento operativo, financiero y comercial.

Asimismo, se incorporan las reflexiones y aprendizajes de los integrantes del equipo, abordando las experiencias más relevantes del paso por la modalidad de simulador de negocio de *Investigación, Desarrollo e Innovación (IDI)*, resaltando su aportación al fortalecimiento de habilidades analíticas, estratégicas y de trabajo colaborativo en el contexto de la maestría en administración.

7.2 Conclusiones sobre la competencia en la industria *Capstone*

En esta sección se presentan las conclusiones de los enfoques implementados por *Andrews* y los ajustes efectuados por la junta directiva durante la competencia, lo que derivó en su posicionamiento en el segundo lugar dentro de la industria de sensores, destacando los factores que influyeron en su desempeño y los principales aprendizajes obtenidos a lo largo del proceso.

7.2.1 Estrategia implementada y ajustes realizados

Desde la planeación inicial, *Andrews* definió una estrategia de amplia diferenciación, la cual se mantuvo de forma consistente a lo largo de los ejercicios. Esta orientación implicó participar en todos los segmentos del mercado, ofreciendo productos con niveles de calidad superiores al promedio y características alineadas a las expectativas de cada nicho, sin recurrir a una competencia basada principalmente en precio ni a la incorporación de nuevos sensores al portafolio.

A lo largo de los distintos bienios, la estrategia se sostuvo sin modificaciones estructurales, realizando únicamente ajustes tácticos derivados del comportamiento del mercado y de la dinámica competitiva. Estas adecuaciones se enfocaron principalmente en la calibración de variables como precio, inversión en investigación y desarrollo y posicionamiento de los productos, con el objetivo de mantener su relevancia dentro de cada segmento y asegurar un balance adecuado entre diferenciación y rentabilidad.

Un rasgo distintivo de la gestión de *Andrews* fue el enfoque conservador en materia de inversión. Las decisiones relacionadas con promoción, ventas, capacidad productiva y programas de calidad se llevaron a cabo con prudencia, priorizando la estabilidad financiera de la empresa. Esta postura permitió evitar el uso de financiamiento de emergencia y sostener una operación equilibrada, incluso en los periodos de crisis.

En conjunto, *Andrews* logró sostener la estrategia de amplia diferenciación planteada desde el inicio, adaptándose mediante ajustes operativos puntuales sin comprometer su enfoque general. Esta consistencia permitió mantener un desempeño competitivo dentro de la industria, respaldado por una gestión prudente y alineada con los objetivos de largo plazo.

7.2.2 Principales retos

Uno de los principales retos que enfrentó el equipo directivo fue la brecha competitiva generada por la estrategia de inversión intensiva en *TQM* implementada por *Baldwin* a partir del cuarto ejercicio. Mientras *Andrews* optó por una participación selectiva y moderada, enfocándose en cinco disciplinas, el rival invirtió de manera integral en todas las iniciativas disponibles, logrando beneficios acumulados en múltiples variables operativas.

Esta diferencia fue particularmente relevante, ya que en la industria *Capstone* los programas de *TQM* impactan de forma transversal aspectos como costos, eficiencia productiva,

tiempos de desarrollo y calidad percibida. La inversión temprana y sostenida de *Baldwin* le permitió capturar estas mejoras antes de alcanzar los rendimientos decrecientes, consolidando ventajas difíciles de igualar en etapas posteriores.

Adicionalmente, *Baldwin* fortaleció su posición competitiva mediante el lanzamiento de un producto adicional en el segmento de *Performance*, lo que le permitió atraer una mayor proporción de la demanda en este nicho. Como resultado, alcanzó una participación acumulada del 28% del mercado, en contraste con el 13% correspondiente capturado por *Andrews*, ampliando aún más la brecha en el desempeño.

Ante este escenario, *Andrews* enfrentó la limitación de intentar compensar estas desventajas mediante otras decisiones operativas, sin comprometer su estabilidad financiera. La postura conservadora en inversión permitió mantener solidez, pero implicó aceptar una posición relativa menos competitiva frente a un rival con una ejecución más agresiva tanto en calidad como en cobertura de mercado.

En conjunto, el reto principal radicó en gestionar una desventaja estructural derivada de una menor cobertura e intensidad en la inversión en calidad, así como de una oferta menos diversificada en segmentos clave, en un entorno donde estos factores resultan determinantes para el desempeño sostenido.

7.2.3 Resultado final

Andrews concluyó la competencia en el segundo lugar global de seis empresas, según la evaluación del *BSC* general. Este resultado se explica principalmente por una combinación de disciplina financiera, consistencia estratégica y limitaciones en la capacidad de igualar la agresividad competitiva del principal rival.

A lo largo de los ocho ejercicios, la empresa se mantuvo fiel a su estrategia de amplia diferenciación con un enfoque de inversión conservador, lo que permitió sostener una operación estable y rentable en todo momento. *Andrews* no recurrió a préstamos de emergencia en ningún periodo, lo que refleja una gestión prudente y un adecuado control de riesgos financieros. Esta estabilidad fue un factor clave para asegurar la continuidad operativa y evitar presiones financieras que comprometieran la toma de decisiones.

No obstante, esta postura limitó la capacidad de la empresa para responder con la misma intensidad a iniciativas estratégicas de la competencia, particularmente en aspectos como inversión en *TQM* y expansión de portafolio. Estas diferencias se tradujeron en una menor acumulación de ventajas operativas y comerciales, lo cual impactó directamente el desempeño global medido por el *BSC*.

En términos financieros, *Andrews* cerró con indicadores positivos que respaldan su solidez. El *ROE* de 10.5%, el *ROA* de 7.4% y el *ROS* de 6.9% reflejan una empresa rentable, con una adecuada utilización de sus activos y una operación eficiente. Si bien estos valores se encuentran por debajo de los obtenidos por *Baldwin*, confirman que la organización logró generar valor de manera sostenida sin comprometer su estabilidad.

En conjunto, el segundo lugar obtenido responde a una ejecución disciplinada y financieramente responsable, que privilegió la estabilidad y la rentabilidad a lo largo del tiempo. Si bien esta estrategia implicó ceder terreno frente a un competidor más agresivo, permitió consolidar una empresa sólida, capaz de competir de manera consistente dentro de la industria.

7.2.4 Aplicación del conocimiento adquirido en el entorno profesional

La industria *Capstone* aportó una visión integral sobre la gestión de una organización en un entorno competitivo, permitiendo comprender con mayor claridad la interdependencia entre las

distintas áreas funcionales y el impacto que tienen las directrices estratégicas en los resultados globales. A través de la experiencia acumulada durante los distintos ejercicios, se reforzó la importancia de analizar información de manera oportuna y de sustentar la toma de decisiones en datos, considerando tanto el corto como el largo plazo.

Asimismo, el simulador permitió dimensionar la relevancia de mantener una estrategia clara y consistente, al mismo tiempo que se desarrollan ajustes tácticos en función de las condiciones del mercado y las acciones de la competencia. Este balance entre disciplina estratégica y capacidad de adaptación resulta fundamental en entornos reales, donde la incertidumbre y la dinámica competitiva exigen respuestas oportunas sin perder el rumbo organizacional.

De igual forma, se fortaleció la comprensión sobre la administración eficiente de los recursos, particularmente en lo relacionado con la planeación de la capacidad productiva, la gestión del capital de trabajo y la evaluación de inversiones. Estos elementos evidencian que la rentabilidad no depende únicamente del crecimiento, sino de la disciplina para sostener operaciones financieramente sanas y equilibradas.

Finalmente, la experiencia contribuyó al desarrollo de habilidades de trabajo colaborativo, comunicación y alineación de criterios, las cuales son esenciales para la toma de decisiones en equipo. En conjunto, el simulador representa una herramienta valiosa para trasladar aprendizajes al entorno profesional, al permitir enfrentar escenarios complejos de manera estructurada, con una visión integral y orientada a resultados sostenibles.

7.2 Conclusiones de modalidad estudio de caso simulador de negocios

La modalidad de *IDI* integra los conocimientos adquiridos a lo largo del programa de *Master of Business Administration (MBA)* con su aplicación práctica en el entorno empresarial de

Capstone, favoreciendo un aprendizaje integral y progresivo. A través de estos cursos, los participantes fortalecen habilidades clave como el análisis crítico, la toma de decisiones y la capacidad de integrar distintas áreas funcionales. A continuación, se presentan las principales experiencias y aprendizajes de los miembros del equipo durante esta etapa formativa.

7.3.1 Pablo Daniel Gutiérrez Sánchez

Durante el transcurso de mi formación, la modalidad de estudio de caso simulador de negocios empleada en los cursos de *IDI* representó una experiencia determinante en mi crecimiento profesional.

Las primeras dos etapas de esta modalidad, *IDI1* e *IDI2*, fungieron como base para examinar las fuerzas competitivas que moldean toda industria, así como casos reales de empresas que supieron defender su posición en el mercado, anticipar riesgos y mantenerse innovadores. No fue un ejercicio aislado, sino la antesala necesaria para enfrentar el entorno dinámico de lo que sería la simulación semestres después. Aquellas nociones sobre cómo la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de los compradores y la amenaza de nuevos participantes determinan la rentabilidad de un sector cobraron vida en cada decisión tomada en la práctica posterior.

Mediante un enfoque práctico y dinámico, *IDI3* y *4*, enfrenté escenarios que exigían tomar decisiones estratégicas en condiciones de incertidumbre. Esta vivencia me permitió comprender de manera integral la interacción entre áreas como finanzas, mercadotecnia, operaciones y desarrollo. Desde mi perspectiva, este esquema fortaleció mi capacidad de análisis y me llevó a asumir una responsabilidad directa sobre los resultados obtenidos.

Durante las distintas etapas de este proceso, aprendí a interpretar indicadores clave y a convertirlos en acciones concretas dentro de un entorno competitivo. Cada ciclo implicaba

evaluar información relevante, ajustar estrategias y anticipar movimientos de otros participantes, lo cual fomentó en mí un pensamiento más estructurado y orientado a resultados. Además, el hecho de cometer errores sin consecuencias reales me brindó un espacio seguro para experimentar, reflexionar y mejorar continuamente. Considero que esta enseñanza contribuyó significativamente a desarrollar mi criterio para la toma de decisiones bajo presión.

Otro aspecto relevante fue el trabajo en equipo, ya que la dinámica requería coordinación, expresión efectiva y alineación de objetivos. En este contexto, pude aplicar habilidades de pronóstico, comunicación y organización, alineadas con mis intereses profesionales hacia roles directivos. La interacción constante con otros participantes también enriqueció mi perspectiva al exponerme a diferentes enfoques y formas de resolver problemas. Esto fortaleció mi capacidad para colaborar en entornos multidisciplinarios.

A manera de síntesis, esta modalidad no solo consolidó mis conocimientos conceptuales y técnicos, sino que también me permitió desarrollar habilidades prácticas esenciales para el mundo laboral. Desde mi punto de vista, representó un puente entre la teoría y la aplicación real, aportando valor tangible a mi perfil profesional. Gracias a esta experiencia, me siento mejor preparado para enfrentar retos estratégicos y contribuir de forma más efectiva en la toma de decisiones tanto dentro de una organización como en mi rutina diaria.

7.3.2 Dalia Elizabeth Pérez Zavala

La modalidad de simulador, para mí, significó integrar el aprendizaje adquirido a lo largo del *MBA* en un ejercicio práctico, donde tuve la oportunidad de asumir el rol del cuerpo directivo de una empresa. Esto me permitió consolidar mis conocimientos en un entorno dinámico, observando las consecuencias de las decisiones estratégicas en tiempo real.

Los casos analizados a lo largo de los cursos de *IDI*, así como en otras asignaturas, me permitieron ampliar mi perspectiva al explorar soluciones innovadoras y disruptivas que influyen en el estilo directivo. Esta preparación, a través del análisis individual y la discusión grupal, fue clave para plasmar nuestro conocimiento y experiencia dentro de la competencia.

Partiendo del análisis empresarial de los casos de estudio propuestos durante los cursos de *IDII* e *IDI2*, fui capaz de cimentar un marco conceptual que dio sentido a cada decisión que usaría en el futuro. Aquellas lecciones sobre coherencia estratégica, diferenciación y enfoque en el cliente encontraron en la práctica un campo de pruebas para validarse. Las enseñanzas obtenidas de estas actividades demostraron que una propuesta de valor clara y una ejecución disciplinada distinguen a las organizaciones duraderas de aquellas que pierden relevancia.

Otra ventaja de esta modalidad de *IDI* es su desarrollo en equipo. En lo personal, considero que esta dinámica fortaleció mi capacidad de negociación, al requerir la construcción de acuerdos entre los integrantes para alcanzar los objetivos establecidos. Asimismo, mejoró mi comunicación, al facilitar la articulación oportuna de expectativas y requerimientos, favoreciendo un entendimiento claro y un ambiente de trabajo armónico.

También destaco como fortaleza haber realizado el trabajo de obtención de grado de manera paralela a lo largo de los distintos semestres, evitando dejarlo rezagado hasta el final o desarrollarlo de forma independiente fuera de las materias. Esto resultó especialmente valioso, ya que me permitió retomar el hábito de la escritura académica y perfeccionarlo progresivamente para lograr entregas de mayor calidad.

Finalmente, más allá del fortalecimiento de habilidades técnicas como la planeación estratégica, el liderazgo y el pensamiento sistémico, esta modalidad reforzó los valores

promovidos por la institución, al evidenciar que las decisiones directivas tienen un impacto directo en las personas y en la sociedad.

7.3.3 José Francisco Solís Aguirre

La experiencia a lo largo de los cursos de *IDI* representó un proceso integral de aprendizaje que me permitió articular de manera práctica los conocimientos adquiridos durante la maestría. A través de este recorrido, fortalecí mi capacidad de analizar de forma crítica el entorno empresarial, comprender la interrelación entre las distintas áreas funcionales y evaluar el impacto de las acciones adoptadas en el desempeño general de una organización.

Uno de mis principales aprendizajes radica en la importancia de mantener un enfoque claro y coherente, alineando las decisiones de corto plazo con objetivos de mayor alcance. Asimismo, comprendí que el desempeño organizacional depende no solo de la solidez de un planteamiento inicial, sino también de la disciplina para ejecutarlo y la capacidad de ajustarlo oportunamente ante cambios en el entorno.

De igual forma, este proceso me permitió desarrollar habilidades analíticas y de interpretación de datos, facilitando la identificación de patrones, tendencias y áreas de oportunidad. Paralelamente, consolidé competencias relacionadas con el trabajo colaborativo, la comunicación efectiva y la integración de distintas perspectivas, elementos clave para la toma de decisiones en contextos complejos.

La colaboración en equipo implicó un proceso continuo de coordinación entre distintas perspectivas, estilos de trabajo y ritmos individuales. Si bien se presentaron ajustes naturales derivados de esta diversidad, estos se gestionaron de manera efectiva, convirtiéndose en una oportunidad para fortalecer habilidades como la comunicación, la organización y la toma de decisiones conjunta. La capacidad de generar acuerdos, integrar puntos de vista diversos y

mantener un enfoque común resultó clave para el cumplimiento de los objetivos y así enriquecer la calidad del análisis realizado.

De manera complementaria, los casos de estudio y las lecturas empresariales, desarrollados principalmente en las materias de *ID11* e *ID12*, aportaron un valor significativo a mi proceso de aprendizaje, al ofrecer referentes concretos que enriquecieron el análisis y la comprensión de distintas problemáticas organizacionales. Estos recursos me permitieron contrastar enfoques, identificar buenas prácticas y profundizar en la aplicación de conceptos teóricos en contextos diversos, fortaleciendo así mi capacidad de evaluación crítica y la toma de decisiones fundamentadas.

Retomar la escritura académica después de un periodo prolongado representó una oportunidad valiosa para fortalecer habilidades de análisis, síntesis y comunicación. A lo largo de los cursos, este proceso me permitió recuperar y mejorar la claridad en la estructuración de ideas, así como desarrollar un estilo más preciso y formal. Asimismo, el ejercicio constante de redacción contribuyó no solo a consolidar el aprendizaje, sino también a generar una experiencia gratificante al observar una evolución progresiva en la calidad y profundidad de los textos elaborados.

En conjunto, la experiencia en los *IDI* contribuyó a una comprensión más amplia y estructurada de la gestión empresarial, así como al desarrollo de un pensamiento estratégico orientado a resultados y sustentado en el análisis riguroso de la información.

7.4 Conclusiones del paso por la maestría en administración

El paso por el *MBA* en el *Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO)* ha representado una etapa de crecimiento profesional y personal, al integrar conocimientos técnicos con una visión más amplia del entorno empresarial y social. Dicha experiencia ha

fortalecido habilidades, perspectivas y criterios que trascienden el ámbito académico. A continuación, cada integrante del equipo comparte sus principales reflexiones y aprendizajes a lo largo de su trayectoria en esta maestría en administración.

7.4.1 Pablo Daniel Gutiérrez Sánchez

A lo largo de mi desarrollo en el *MBA*, viví un proceso que transformó profundamente mi manera de entender el entorno profesional y mi papel dentro de él. Más allá de los contenidos académicos, en las asignaturas encontré un espacio que me invitó a cuestionar, reflexionar y asumir una postura ética frente a los retos actuales. Cada experiencia en el interior del aula fortaleció mi capacidad de análisis y me impulsó a integrar conocimientos con una visión crítica y humana. Asimismo, el intercambio de ideas con docentes y compañeros enriqueció mi perspectiva, permitiéndome comprender distintas realidades y enfoques.

En el transcurso de este recorrido, los principios promovidos por la institución se convirtieron en una guía constante para mi desarrollo personal. La conciencia social, el sentido de responsabilidad y la búsqueda del bien común dejaron de ser conceptos abstractos para transformarse en criterios que orientan mis decisiones. Dicho enfoque también me llevó a reconocer la importancia de actuar con integridad en cada contexto, manteniendo coherencia entre lo que pienso, digo y hago. De igual forma, comprendí que el verdadero crecimiento implica no solo adquirir herramientas técnicas, sino además fortalecer valores que den significado a cada acción.

En el ámbito profesional, esta formación me permitió ampliar mis capacidades y enfrentar desafíos con mayor seguridad. Aprendí a analizar situaciones complejas, proponer soluciones estratégicas, entender diferentes perspectivas y trabajar de manera colaborativa, siempre considerando el impacto de mis decisiones. Además, desarrollé una más profunda

sensibilidad hacia las necesidades del entorno, lo que me impulsa a actuar con empatía y responsabilidad en cada proyecto que emprendo. Esta visión integral ha sido clave para redefinir mis objetivos y orientar mis esfuerzos a metas que generen una repercusión positiva.

Como resultado, hoy asumo mi futuro con un compromiso claro hacia la sociedad, especialmente con quienes enfrentan condiciones más desfavorables. Reconozco que mi preparación implica una responsabilidad que va más allá del éxito individual, y que cada acción puede contribuir a generar cambios positivos. Esta convicción me motiva a ejercer mi profesión con integridad, procurando siempre aportar valor y actuar en favor de un entorno más justo e incluyente. Así, el aprendizaje obtenido no solo representa un logro académico, sino una base sólida para construir un camino profesional con propósito y sentido social.

7.4.2 Dalia Elizabeth Pérez Zavala

Concluir el *MBA* marca un hito tanto personal como profesional. En el primero, responde a mi inquietud por ser una persona más preparada y consciente de su entorno. En el segundo, es resultado de mi iniciativa por reconocer y atender la necesidad de fortalecer conocimientos técnicos igual que habilidades blandas indispensables para la toma de decisiones estratégicas. Hoy puedo afirmar que ambos objetivos han sido satisfactoriamente alcanzados gracias al acompañamiento brindado por el *ITESO* a lo largo de estos semestres.

Este no ha sido un camino sencillo; sin embargo, ha resultado profundamente formativo, permitiéndome crecer a nivel personal y reconocer en la resiliencia y la determinación a mis principales aliados para los retos futuros. A lo largo de este proceso, encontré personas dispuestas a apoyar, escuchar y compartir conocimiento. Esto es lo que construye y distingue a la comunidad *ITESO*: una visión en la que no se trata solo de ser el mejor, sino de ser el mejor para el mundo.

Asimismo, esta experiencia fortaleció mi sensibilidad y compromiso de aplicar lo aprendido con una orientación social. En particular, reconozco la importancia de considerar el impacto en los sectores más vulnerables, procurando que, en el futuro, las decisiones y estrategias que implemente contribuyan a reducir la polarización que caracteriza a nuestra sociedad.

7.4.3 José Francisco Solís Aguirre

Durante mi paso por el *MBA* en el *ITESO*, consolidé una formación que trasciende lo técnico y se integra con una visión más amplia de la coordinación y dirección de empresas. A lo largo del programa, no solo fortalecí conocimientos en áreas clave de la administración, sino que también desarrollé una mayor comprensión sobre la complejidad de las organizaciones, especialmente en lo que respecta a la toma de decisiones, el liderazgo y la gestión de colaboradores.

Uno de los aprendizajes más relevantes fue reconocer que los resultados sostenibles no dependen únicamente de estrategias bien diseñadas, sino de la capacidad de integrar distintas perspectivas, trabajar de manera colaborativa y actuar con responsabilidad. El intercambio con profesores y compañeros enriqueció constantemente mi visión, permitiéndome cuestionar supuestos, ampliar criterios y adoptar enfoques más integrales ante los retos empresariales.

El sello formativo del *ITESO* dejó en mí una huella clara en cuanto a la importancia de los valores en la práctica profesional. Comprendí que la actividad empresarial no puede desvincularse de su impacto en la sociedad, y que existe una responsabilidad implícita de contribuir al bienestar colectivo. Este enfoque refuerza la necesidad de ejercer con ética, buscando no solo la eficiencia y la rentabilidad, sino también la equidad, la justicia y el respeto por las personas.

Asimismo, este proceso fortaleció mi compromiso de aplicar lo aprendido con una orientación hacia el bien común, entendiendo que el conocimiento adquiere verdadero sentido cuando se traduce en acciones sociales y solidarias que generan valor más allá del ámbito organizacional. En particular, se vuelve relevante considerar el impacto en los sectores más vulnerables, procurando que las decisiones y estrategias contribuyan, en la medida de lo posible, a una sociedad más incluyente.

En suma, el *MBA* en el *ITESO* representó una etapa de crecimiento integral que me permitió no solo desarrollar capacidades profesionales, sino también reafirmar una perspectiva más consciente y responsable del papel que como profesionalista tengo en el entorno en el que participo.

7.5 Conclusión capítulo 7

A lo largo de este proceso, se enfrentó un entorno exigente que demandó análisis constante y una adecuada integración de los conocimientos adquiridos durante la maestría. El ejercicio permitió comprender la complejidad de la gestión empresarial, así como la interdependencia entre las distintas áreas funcionales y la importancia de mantener un enfoque claro y consistente.

El trabajo colaborativo resultó fundamental para enriquecer el análisis y la toma de decisiones, al integrar distintas perspectivas y fortalecer la coordinación del equipo. Asimismo, se confirmó la relevancia de sustentar las acciones en información y de mantener la disciplina para ejecutar y ajustar el planteamiento adoptado.

Si bien no se alcanzó la primera posición, el segundo lugar obtenido refleja una ejecución sólida y coherente con el enfoque definido desde los primeros ejercicios. En conjunto, esta experiencia contribuyó al fortalecimiento de habilidades analíticas y estratégicas, aportando una base sólida para enfrentar futuros retos en el entorno empresarial.

Referencias

Barton, M. A., & Sutcliffe, K. M. (2010). Learning When to Stop Momentum. MIT Sloan Management Review, 51(3), 10-15.

Boak, J., & Miller, Z. (22 de enero de 2025). Trump highlights partnership investing \$500 billion in AI. Recuperado el 27 de abril de 2025, de The Associated Press:

<https://apnews.com/article/trump-ai-openai-oracle-softbank-son-altman-ellison-be261f8a8ee07a0623d4170397348c41>

Bower, J. L., & Gilbert, C. G. (febrero de 2007). How Managers' Decisions Create or Destroy Your Company's Strategy. Harvard Business Review, Vol. 85(No. 2), 72-79.

Capsim. (2026a). Capstone Team Member Guide - Online Guide. Obtenido de Capstone: <https://ww3.capsim.com/student/portal/index.cfm?template=gettingStarted.TeamMemberGuide>.

OnlineGuide

Capsim. (2026b). Capstone Courier. Obtenido de Capstone: https://ww3.capsim.com/student/portal/index.cfm?template=reports.reports.annualNewspaper_2

004

Carey, D., Dumaine, B., Useem, M., & Zempel, R. (2018). Go Long Why Long-Term Thinking is your Best Short-Term Strategy. Philadelphia, Pennsylvania, Estados Unidos de América: Wharton School Press.

Churchill, N. C., & Mullins, J. W. (Mayo de 2001). How Fast Can Your Company Afford to Grow? Harvard Business Review, 79(5), 135-143.

Clark, L. (24 de octubre de 2022). Larry Ellison fought internal battle to kill Oracle's first-generation cloud. Recuperado el 27 de abril de 2025, de The Register:

https://www.theregister.com/2022/10/24/ellison_oracle_cloud/

Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (Julio-Agosto 2008). Competing on Resources. *Harvard Business Review*, 86, 140-150.

Filipsson, F. (18 de diciembre de 2024). Oracle Acquisitions - A Strategic Growth Journey. Recuperado el 27 de abril de 2025, de Redress Compliance:
<https://redresscompliance.com/oracle-acquisitions-a-strategic-growth-journey/>

Fisher, M., Gaur, V., & Kleinberger, H. (Enero de 2017). Curing the addiction to growth. *Harvard Business Review*, 95(1), 66-74.

Fitzgerald, C. (2 de octubre de 2007). The Much Misunderstood Larry Ellison. Recuperado el 3 de mayo de 2025, de Platformonomics:
<https://platformonomics.com/2007/10/the-much-misunderstood-larry-ellison/>

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica Un Enfoque Integral*. México DF, México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Jones, G. G., & Reisen de Pinho, R. (2006). *Natura: Global Beauty Made in Brazil*. Harvard Business School Publishing.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (septiembre-octubre de 2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, 78(5), 167-176.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (julio-agosto de 2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 150-161.

Knowledge at Wharton. (30 de marzo de 2011). Building a Brand on the Smell of Mom's Kitchen: How Panera Found Success in a Down Economy. Knowledge at Wharton. Recuperado el 2025 de marzo de 27, de <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/building-a-brand-on-the-smell-of-moms-kitchen-how-panera-found-success-in-a-down-economy/>

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.

Kourdi, J. (2015). *Business Strategy A guide to effective decision-making*. Londres, Reino Unido.: The Economist.

Lewis, J. (5 de julio de 2024). Return of Larry Ellison: the god of Silicon Valley. Recuperado el 3 de mayo de 2025, de MoneyWeek:
<https://moneyweek.com/economy/people/larry-ellison-silicon-valley-god-returns>

Liedtkeap, M. (18 de septiembre de 2014). End of era: Ellison steps aside as Oracle CEO. Recuperado el 27 de abril de 2025, de The Associated Press:
<https://apnews.com/article/1e8b780a42c6475cbbc8ef7c9e9808d2>

Lipson, M. L. (3 de septiembre de 2009). *Panera Bread Company*. Darden Business Publishing(UVA-F-1827).

Mueller, H. (2024). Oracle Ushers in the AI Era With Oracle Database 23ai. Constellation Research. Recuperado el 27 de abril de 2025, de
<https://www.oracle.com/a/ocom/docs/database/oracle-ushers-in-the-ai-era-with-23ai.pdf>

Northouse, P. (2022). *Leadership, Theory & Practice*, 9th edition. SAGE Publishing.

Oracle Corporation. (27 de abril de 2025). About Oracle. Recuperado el 27 de abril de 2025, de Oracle: <https://www.oracle.com/corporate/>

Oracle Corporation. (27 de abril de 2025). Corporate Executives - Larry Ellison. Recuperado el 27 de abril de 2025, de Oracle:
<https://www.oracle.com/corporate/executives/larry-ellison/>

Oracle Corporation. (27 de abril de 2025). Culture and inclusion - be yourself here. Recuperado el 27 de abril de 2025, de Oracle: <https://www.oracle.com/careers/culture-inclusion/>

Oracle Corporation. (27 de abril de 2025). Oracle Cloud Infrastructure Documentation - Security Overview. Recuperado el 27 de abril de 2025, de Oracle Cloud:

https://docs.public.oneportal.content.oci.oraclecloud.com/en-us/iaas/Content/Security/Concepts/security_overview.htm

Panera Bread. (2021). 2021 Responsibility Report Boldly Embracing Change. Panera Bread. Recuperado el 23 de marzo de 2025, de <https://www.panerabread.com/content/dam/panerabread/integrated-web-content/documents/press/2021/panera-bread-2021-responsibility-report.pdf>

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.

Porter, M. E. (Noviembre de 1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.

Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. *California Management Review*, 1, 15-42.

Schoemaker, P. J., Krupp, S., & Howland, S. (enero de 2013). Strategic Leadership: The Essential Skills. *Harvard Business Review*, 91(1/2), 131-134.

Silva Flores, M. L., & Serrano Silva, C. (2022). Superando límites: empresas sociales en el camino hacia la sostenibilidad. Escuela de Negocios ITESO.

Stone, F. M. (2002). *The Oracle of Oracle: The Story of Volatile CEO Larry Ellison and the Strategies Behind His Company's Phenomenal Success*. AMACOM, a division of American Management Association.

Symonds, M. (2003). *Softwar: An Intimate Portrait of Larry Ellison and Oracle*. New York: Simon & Schuster.

Thomson Data. (27 de abril de 2025). Companies That Use Oracle. Recuperado el 27 de abril de 2025, de Thomson Data: <https://www.thomsondata.com/customer-base/oracle.php>

University of Southern California. (13 de mayo de 2016). 2016 Commencement Address. Recuperado el 27 de abril de 2025, de University of Southern California: <https://commencement.usc.edu/2016-commencement-address/>

Yarow, J. (28 de mayo de 2011). LARRY ELLISON: How He Tried To Disrupt Microsoft And Failed. Recuperado el 4 de mayo de 2025, de Business Insider: <https://www.businessinsider.com/larry-ellison-2011-5>

Yukl, G. A. (2013). Leadership in Organizations (8ava ed.). Albany: Pearson.