

# **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**



## ***Chester: Un Análisis Integral de Estrategia, Liderazgo y Competencia***

---

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

Presenta: **GABRIEL ALBERTO CÓRDOBA RAMOS, FRANCISCO JAVIER  
LOZA LÓPEZ, CARLOS GERARDO LEMUS ESPINOZA**

Tutor **MTRA. LUCÍA DE OBESO GÓMEZ**

Tlaquepaque, Jalisco. 2 de diciembre de 2025.

## **Abstract**

El propósito de este trabajo es presentar el análisis de las decisiones implementadas por los participantes dentro del simulador de negocios *Capstone*, en el cual se reflejan los conocimientos adquiridos durante la Maestría en Administración de Empresas del ITESO.

El primer capítulo desarrolla el marco teórico, donde se explican los fundamentos esenciales de la gestión, la planeación estratégica y los modelos de negocio, ilustrados mediante diversos casos de estudio de empresas pertenecientes a distintas industrias. El segundo describe el funcionamiento del simulador, la definición estratégica y los elementos fundamentales que conforman la empresa *Chester* así como el modelo de negocio adoptado.

En los capítulos tres al seis se presenta un análisis bienal de las decisiones tomadas por la dirección de la empresa a lo largo de ocho años simulados, acompañado de una comparación con su principal competidor y el resto de la industria, utilizando como referencia el *Balanced Scorecard* para evaluar el desempeño organizacional.

Finalmente, el capítulo siete ofrece una conclusión sobre la competencia simulada, la experiencia que dejó esta modalidad y los aprendizajes derivados de la maestría en Administración cursada en el ITESO.

Este trabajo de obtención de grado ha requerido de utilizar los conocimientos adquiridos a lo largo de la Maestría en administración de empresas así como de las habilidades blandas de cada uno de los integrantes del equipo, las cuales se vieron definitivamente reforzadas.

**Palabras Clave:** *Chester*, Estrategia, *BSC*, segmento, bienio.

# Índice

CAPÍTULO 1 .....	9
1.1 Introducción .....	10
1.2 Planeación estratégica .....	10
1.2.1 Natura: global beauty made in Brazil .....	11
1.2.2 ¿Qué es la estrategia? .....	13
1.2.3 Estrategias genéricas.....	14
1.2.4 Análisis del entorno .....	17
1.2.5 The Balanced Scorecard (BSC).....	20
1.3 Competir por recursos .....	22
1.3.1 Innovación, capacidades dinámicas y liderazgo.....	24
1.3.2 Caso Kuit Kombucha.....	26
1.3.3 Conclusión caso Kuit.....	27
1.4 Importancia del crecimiento.....	28
1.4.1 Crecimiento orgánico .....	28
1.4.2 Crecimiento inorgánico .....	29
1.4.3 Estrategia genérica de Starbucks .....	30
1.4.4 Estrategias de crecimiento de Starbucks .....	32
1.4.5 Problemas que tuvo Starbucks al crecer .....	33
1.5 Liderazgo estratégico .....	34
1.5.1 Tipos de liderazgo .....	35
1.5.2 Habilidades esenciales para el liderazgo estratégico.....	37
1.5.5 Comportamiento estratégico y cambio organizacional .....	38
1.6 Conclusiones del Capítulo 1.....	39
CAPÍTULO 2.....	41

2.1	Introducción .....	42
2.2	Introducción a <i>Capstone</i> .....	42
2.2.1	Situación general de las empresas .....	42
2.2.2	Clientes y sus preferencias .....	43
2.2.3	Segmentos.....	45
2.2.4	Análisis de cinco fuerzas competitivas.....	46
2.2.5	Reporte Courier .....	48
2.2.6	Estrategias genéricas de Capstone .....	49
2.3	Compañía <i>Chester</i> .....	51
2.3.1	Organigrama .....	53
2.3.2	Responsabilidades (funciones) .....	55
2.3.3	Estrategia general elegida por la mesa directiva .....	56
2.3.4	Tácticas por departamento.....	58
2.3.5	Objetivos estratégicos BSC a corto y largo plazo .....	60
2.4	Conclusiones .....	62
CAPÍTULO 3.....		63
3.1	Introducción .....	64
3.2	Análisis del panorama de la industria .....	64
3.2.1	BSC general.....	64
3.2.2	Estrategias Generales de los competidores.....	66
3.3	Análisis <i>BSC</i> de <i>Chester</i> .....	69
3.4	Resultados de <i>Chester</i> por área o por segmento de mercado.....	71
3.4.1	Investigación y Desarrollo.....	71
3.4.2	Mercadotecnia .....	74

3.4.3 Operaciones .....	78
3.4.4 Departamento de Recursos Humanos.....	82
3.4.5 Finanzas .....	83
3.4.5.1 Ventas, utilidad acumulada y margen de contribución.....	83
3.4.5.2 Rentabilidad.....	85
3.4.5.3 Apalancamiento .....	86
3.4.5.4 Liquidez .....	87
3.4.5.5 Mercado de valores.....	88
3.5 Conclusión.....	90
CAPÍTULO 4.....	91
4.1 Introducción .....	92
4.2 Análisis del panorama de la industria .....	92
4.2.1 BSC general.....	92
4.2.2. Estrategias Generales de los competidores.....	94
4.3 Análisis <i>BSC</i> de <i>Chester</i> .....	96
4.4 Resultados de <i>Chester</i> por área o por segmento de mercado.....	99
4.4.1 Investigación y Desarrollo.....	99
4.4.2 Mercadotecnia .....	102
4.4.3 Operaciones .....	106
4.4.4 Departamento de Recursos Humanos.....	110
4.4.5 TQM .....	111
4.4.6 Finanzas .....	113
4.4.6.1 Ventas, utilidad acumulada y margen de contribución.....	113
4.4.6.2 Rentabilidad.....	115
4.4.6.3 Apalancamiento.....	117

4.4.6.4 Liquidez .....	118
4.4.6.5 Mercado de valores.....	119
4.4.6.6 Conclusión financiera,.....	122
4.5 Conclusión.....	123
CAPÍTULO 5.....	124
5.1 Introducción .....	125
5.2 Análisis del panorama de la industria .....	125
5.2.1 BSC general.....	125
5.2.2. Estrategias Generales de los competidores.....	127
5.3 Análisis <i>BSC</i> de <i>Chester</i> .....	130
5.4 Resultados de <i>Chester</i> por área o por segmento de mercado.....	132
5.4.1 Investigación y Desarrollo.....	133
5.4.2 Mercadotecnia .....	137
5.4.3 Operaciones .....	141
5.4.4 Departamento de Recursos Humanos.....	145
5.4.5 TQM .....	146
5.4.6 Finanzas .....	147
5.4.6.2 Rentabilidad.....	149
5.4.6.3 Apalancamiento .....	150
5.4.6.4 Liquidez .....	152
5.4.6.5 Mercado de valores.....	153
5.4.6.6 Conclusión financiera .....	155
5.5 Conclusión.....	156
CAPÍTULO 6.....	158
6.1 Introducción .....	159

6.2 Análisis del panorama de la industria .....	159
6.2.1 BSC general.....	159
6.2.2. Estrategias Generales de los competidores.....	162
6.3 Análisis <i>BSC</i> de <i>Chester</i> .....	167
6.4 Resultados de <i>Chester</i> por área o por segmento de mercado.....	170
6.4.1 Investigación y Desarrollo.....	170
6.4.2 Mercadotecnia .....	176
6.4.3 Operaciones .....	182
6.4.4 Departamento de Recursos Humanos.....	186
6.4.5 TQM .....	187
6.4.6 Finanzas .....	189
6.4.6.1 Ventas, utilidad acumulada y margen de contribución.....	189
6.4.6.2 Rentabilidad.....	190
6.4.6.3 Apalancamiento .....	192
6.4.6.4 Liquidez.....	193
6.4.6.5 Mercado de valores.....	194
6.4.6.6 Conclusión financiera .....	197
6.5 Conclusión.....	198
CAPÍTULO 7.....	200
7.1 Introducción .....	201
7.2 La competencia en <i>CAPSTONE</i> .....	201
7.2.1 Estrategia inicial y ajustes realizados durante la competencia.....	201
7.2.2 Dificultades y retos principales durante el proceso .....	202
7.2.3 Determinantes del resultado final: segundo lugar .....	203
7.2.4 Aportes del simulador para enfrentar situaciones reales en las organizaciones .....	204

7.3 La modalidad de simulador de negocios (IDI1, IDI2, IDI3/IDI4).....	205
7.3.1 Francisco Javier Loza López .....	205
7.3.2 Gabriel Alberto Córdoba Ramos .....	206
7.3.3 Carlos Gerardo Lemus Espinoza .....	208
7.4 Experiencia de la Maestría en Administración en el ITESO .....	209
7.4.1 Francisco Javier Loza López .....	209
7.4.2 Gabriel Alberto Córdoba Ramos .....	210
7.4.3 Carlos Gerardo Lemus Espinoza .....	211
7.5 Conclusión.....	212
<b>Referencias.....</b>	<b>213</b>

**CAPÍTULO 1**  
**MARCO TEÓRICO**

## **1.1 Introducción**

Este capítulo desarrolla el marco teórico que sustenta el trabajo de obtención de grado (TOG). Ofreciendo una base conceptual sólida para el análisis posterior del proyecto. En primer lugar, se abordan los fundamentos de la planeación estratégica y el significado de la estrategia como fuente de ventaja competitiva, estableciendo los lineamientos esenciales para comprender la dinámica empresarial.

Se integra el análisis externo con las cinco fuerzas y el análisis interno de recursos y capacidades, revisa las estrategias genéricas y el *Balanced Scorecard (BSC)* como sistema de medición y alineación, incluye la lógica de capacidades dinámicas y su vínculo con el liderazgo en contextos de Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad (*VUCA*), incorporando elementos de crecimiento orgánico e inorgánico y su impacto en la operación.

Finalmente, se presentan los rasgos de liderazgo, ejemplificados en la trayectoria de Mary Barra, lo cual permite enlazar los conceptos teóricos con decisiones reales y criterios prácticos que servirán como referencia en el análisis posterior del documento.

## **1.2 Planeación estratégica**

La planeación estratégica en una organización es un instrumento que define la visión, misión, valores y objetivos de la empresa, ayudando a establecer que camino tomar en una corporación, para alcanzar las metas para el mejor desarrollo de esta, y en la cual se debe de tomar en cuenta tanto los cambios y demandas que impone su entorno.

Es un instrumento elemental para la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo, al interior de una organización. Una planeación estratégica involucra a todos los niveles organizacionales dentro de una compañía, supone la obtención permanente de información, sobre

los elementos críticos de éxito, su revisión, seguimiento y ajustes constantes, para que se convierta en un estilo de gestión, el cual haga de la compañía un organización proactiva y preventiva (Hill & Jones, 2013).

De acuerdo con Hill & Jones (2013), el proceso para una planeación estratégica es:

1. Elegir una misión y las metas corporativas aquí sería importante formular concretamente cual es el propósito de la compañía y su razón de ser. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones.
2. Identificar que oportunidades y amenazas que tiene la compañía, analizando el ambiente competitivo externo.
3. Identificar las fortalezas y debilidades que tiene la compañía, analizando el ambiente operativo interno de la compañía.
4. Ya identificadas las fortalezas que tiene la compañía se eligen las estrategias con el fin de corregir las debilidades identificadas, y aprovechar las oportunidades externas y hacer frente a las amenazas externas. Las estrategias deben ser coherentes con la misión y metas establecidas en la organización.
5. Implementar las estrategias.

Los planes estratégicos usualmente se definen por un periodo de uno a cinco años, en donde la planeación se actualiza o amplía cada año (Hill & Jones, 2013).

### *1.2.1 Natura: global beauty made in Brazil*

*Natura* es una empresa que produce y vende productos de belleza, esta fue fundada por Antonio Luiz da Cunha Seabra en 1969 en la ciudad de São Paulo, Brasil. Inicialmente, estaba constituida por un pequeño laboratorio y una tienda de cosméticos; sin embargo, actualmente produce más de 600 productos en siete principales líneas de productos, de las cuales se encuentra *Ekos*,

*Chronos y Mamãe e Bebê*, y es considerada una de las marcas más grandes en el negocio de cosméticos a nivel mundial (Jones & Reisen, 2012).

Tal y como lo aplicó *Natura*, hoy en día las empresas deben dar respuestas rápidas ante los cambios del mercado, para sobresalir frente a sus competidores. Sin embargo, esta reacción inmediata ha provocado una confusión entre lo que significa eficiencia operacional y lo que constituye una verdadera estrategia. La constante búsqueda por mejorar la productividad y la calidad en una compañía genera una gran cantidad de herramientas y técnicas operacionales, lo cual se traduce en avances impresionantes dentro de la organización. No obstante, estas mejoras no siempre se reflejan en la rentabilidad. Como consecuencia, poco a poco la aplicación de dichas herramientas y técnicas ha ido sustituyendo la formulación de estrategias, alejando a las empresas de su verdadera capacidad de ser competitivas (Porter M. E., 1996).

Tanto la eficiencia operacional, como la estrategia son vitales para un desempeño mayor de una compañía sobre sus competidores. Una compañía se desempeñará mejor que sus competidores si puede crear y mantener una diferencia, entregando mayor valor a sus clientes y/o el mismo valor que sus competidores, pero a mejor costo y lo que dará como resultado una mayor rentabilidad en la compañía. Un ejemplo que podemos conceptualizar es el aplicado en el caso *Natura*, donde Argentina al caer en 2001 en una de sus peores crisis políticas. *Natura* al contrario que toda su competencia que estaba ajustando sus precios, para evitar cualquier riesgo, ellos deciden mantener sus precios, reduciendo costos, con lo cual crean una especie de pacto social donde involucran proveedores, clientes y empleados. Los resultados fueron favorecedores ya que en el periodo 2002 a 2005 aumentaron sus ingresos (Porter M. E., 1996).

### 1.2.2 ¿Qué es la estrategia?

La realización de actividades diferentes a los competidores o realizar las mismas, pero de manera diferente es lo que se llama posicionamiento estratégico. Contrariamente a lo que significa la eficacia operacional que es realizar las mismas actividades, pero mejor que los rivales (Porter M. E., 1996).

Esta eficacia operacional marca la diferencia entre las compañías que compiten entre sí. Esto se refiere a cómo utilizar los recursos de una mejor manera, como ejemplo la utilización de mejor tecnología, obtención de más insumos a menor costo, etc. (Porter M. E., 1996).

Sin embargo, alcanzar la frontera de la productividad se define como la aplicación de las mejores prácticas posibles en un momento determinado a una industria, tanto en lo que se refiere a tecnologías, como a métodos de gestión. Y una continua competencia entre las compañías por una eficiencia operacional hace que la frontera se eleve (Porter M. E., 1996).

En este punto es donde cobra relevancia el posicionamiento estratégico que surgen de tres fuentes:

1. Posicionamiento basado en la variedad: esta fuente se basa en la elección de diferentes bienes o servicios más que un segmento de clientes.
2. Posicionamiento basado en las necesidades: satisface la mayoría o todas las necesidades de un grupo de clientes en particular. se tiene como objetivo un segmento de clientes en específico.
3. Posicionamiento basado en el acceso: este posicionamiento es en función de la ubicación geográfica, de la valoración del cliente, etc., y es la de facilitar el acceso a los bienes o servicios de una empresa a un determinado tipo de cliente.

“Cualquiera que sea la base –variedad, necesidades, acceso o alguna combinación de las tres–, el posicionamiento exige un conjunto de actividades hechas a la medida porque siempre dependerá de las diferencias en el lado de la oferta, es decir, diferencias en las actividades” (Porter M. E., 1996, p. 107).

Ahora bien, este posicionamiento no está exento de limitaciones, ya que implica la existencia de concesiones, cuando las actividades son incompatibles. En pocas palabras, se define que para tener más de algo hay que tener menos de otra cosa. Es aquello que una compañía sacrifica en favor de ofrecer algo mejor. Estas se originan por tres razones. La primera son las contradicciones en la imagen o reputación. El segundo lugar, y de mayor importancia, por las actividades mismas, por ejemplo, la falta de flexibilidad de la maquinaria, de las personas o de los sistemas. Por último, también surgen de los límites para la coordinación y el control internos. Al optar decididamente por competir de una manera y no de otra, los altos ejecutivos dejan claras las prioridades de la organización (Porter M. E., 1996).

### *1.2.3 Estrategias genéricas*

Las estrategias genéricas de Porter (1996), es donde una empresa puede conseguir una ventaja competitiva para sobrevivir en el mercado a largo plazo. Estas según el autor, se dividen en tres: liderazgo en costos, diferenciación. A continuación, en la figura uno, se muestran.

*Figura 1: Estrategias genéricas de Porter.*



*Nota: tomado de Porter (1980)*

1. **Liderazgo en costos:** Esta estrategia requiere de un nivel de experiencia muy detallado acerca de las actividades de los procesos, para identificar aquellas en las cuales se pueden identificar ventajas en costos. Su principal característica es la curva de experiencia, según la cual el costo por unidad de producción disminuirá con la cantidad acumulada de las unidades que se producen (Porter M. , 1980). No es fácil de imitar esta ventaja por los competidores, mientras no cambien su tecnología de producción. Contrariamente a las economías de escala la cuales pueden ser imitadas muy fácilmente.
2. **Diferenciación:** Contrario al liderazgo en costos, la diferenciación, se basa principalmente en el diseño y venta de productos con la intención de que los clientes lo perciban como únicos, y que por consiguiente estén en la mejor disposición de pagar un precio más elevado por ellos. Las empresas que aplican esta estrategia no les importa vender un menor número de productos, pero con un mayor margen de utilidad por unidad. Con el diseño de productos de mayor calidad, más funcionales, hacen que el cliente aprecie más

el producto (Porter M. , 1980). Para el cumplimiento de esta meta se consideran: materiales de mayor calidad, más tecnología, mejor diseño, soporte, mercadotecnia, etc. *Natura*, aplica este tipo de estrategia genérica al ser una inversión de aproximadamente un 3% de su ingreso anual en innovación. Este importante rubro, está destinado principalmente a la Investigación y Desarrollo de nuevos productos, con el fin de ser punta de lanza de los productos cosméticos naturales y también por el constante cambio que tiene el mercado debido a tendencias en moda. Este tipo de inversión hacen que *Natura*, sea reconocida como una firma líder en sustentabilidad y responsabilidad social (Jones & Reisen, 2012).

3. Enfoque: Al igual que las dos estrategias descritas anteriormente, la estrategia de enfoque también es caracterizada por la elección de una parte del mercado local, y el cumplimiento a las necesidades específicas de los clientes elegidos. Se trata, en consecuencia, no de ser los mejores (en costo o en diferenciación) del mercado, pero sí de ser los mejores en el segmento escogido (Porter M. , 1980). El enfoque se apoya en la existencia de características distintas de compradores, en la existencia de canales de distribución distintos, tales como venta directa, por medio de minoristas, por medio de representantes, por correo, etc. y en la posibilidad de ofrecer variedades distintas de productos, como: tamaño, calidad, precio, prestaciones, etc.

En resumen, la elección de una estrategia es un factor importante para saber el camino que se quiere seguir para competir en los mercados y tener presente que, dependerá si se tiene o no éxito en las metas y objetivos definidos.

#### 1.2.4 Análisis del entorno

Una industria es rentable, si existen ciertas fuerzas competitivas elementales que la afectan, tal como lo plantea (Porter M. , 1980). Estas, determinan la intensidad de la competencia y, por ende, la rentabilidad de la industria. A continuación, en la figura dos, se muestran estas fuerzas.

*Figura 2: Cinco fuerzas de Porter.*



*Nota: tomado de Porter (1980)*

A continuación, se describe cada una de estas fuerzas, tomando en cuenta la industria cosmetológica, debido al caso *Natura* (Jones y Reisen, 2012):

1. Competitividad / rivalidad existente: la capacidad en que la competencia esté innovando con productos, bajando precios e incrementando su publicidad tiene un impacto significativo en la rentabilidad de la industria. Si la rivalidad dentro de la industria es muy intensa, el potencial de la rentabilidad es bajo.

Esta fuerza, en la industria de cosmetología es de riesgo alto, debido a la alta gama de oferta de productos que existe en la industria, en donde los competidores

necesitan desarrollar nuevos productos, reinventar los ya existentes y ofrecer innovaciones en sus productos.

2. La amenaza de productos sustitutos: algunas industrias tales como la farmacéutica o la industria tecnológica resultan difíciles de ser sustituidos. Por tanto, les será más fácil establecer los precios en solitario, lo cual implica mayor rentabilidad. Por otra parte, sectores donde existen muchos productos parecidos o iguales, suponen una baja rentabilidad.

En la industria cosmetológica, el cliente mantiene su decisión de comprar un producto, en el valor que le ofrece este, por lo que el riesgo de productos sustitutos es bajo, ya que el cliente es fiel, cuando encuentra una marca que le ofrece todas sus necesidades.

3. La amenaza de nuevos competidores: con el ingreso de nuevas empresas, el reto está a la orden. Cuanto más sencillo sea el ingreso para nuevos competidores, mayor será la amenaza.

En la industria cosmetológica esta amenaza es alta, ya que la entrada de nuevos productos al mercado con innovaciones es latente.

4. El poder de los clientes: un cliente que tiene gran poder de compra puede hacer bajar los precios y eliminar la rentabilidad de un negocio.

En la industria cosmetológica esta fuerza, podría clasificarse como media, ya que, al ser un consumidor final, se puede elegir entre un universo de marcas.

5. El poder de negociación de los proveedores: De la misma manera, un proveedor influyente puede aumentar los precios y disminuir de manera importante el potencial de ganancia de una actividad (Porter M. , 1980).

Se considera como riesgo medio, en la industria cosmetológica, esto debido a la gran oferta que hay de materia prima, para la elaboración de maquillaje.

Junto con estas fuerzas descritas, se correlacionan las llamadas barreras de entrada que son factores que impiden que una empresa que da sus primeros pasos penetre en un mercado en particular. Se trata de obstáculos a un mercado o sector determinado, y así lo que puede ser el estancamiento de unos, puede ser la oportunidad para otros (Porter M. E., 1996). Los cuáles son:

1. Economía de escala: las grandes compañías, a diferencia de las pequeñas, logran mayores niveles de producción. Lo que se traduce en la disminución del costo fijo de cada producto.
2. Diferenciación del producto: se define como la potencialización de una marca a través de la publicidad o mercadotecnia. Muchos competidores han logrado posicionarse en el mercado gracias a ello, haciendo la diferencia con la competencia.
3. Requerimiento de capital: el espacio que se interpone entre la empresa y el mercado es la necesidad de invertir grandes sumas desde el primer momento. Pudiera ser Investigación y Desarrollo o para hacer frente a grandes pérdidas.
4. Desventaja de costos: esta barrera desempeña un papel importante, y es cuando otras empresas no pueden competir, dado que sus costos son más elevados que la de otros.
5. Acceso a los canales de distribución: lo mejor es que la empresa disponga de varios canales de distribución. Ya que es difícil que surjan nuevos competidores y que los proveedores acepten su producto.
6. Política gubernamental: las políticas desarrolladas por los gobiernos pueden favorecer. En muchos casos, son los propios estados los que ponen límites a la llegada de nuevos competidores, con una regulación legislativa muy estricta.

Para finalizar, el análisis de las cinco fuerzas de Porter (Porter M. , 1980), aplicado a la industria cosmetológica, con base en el caso de Natura (Jones y Reisen, 2012), permite comprender cómo la intensidad de la competencia, la amenaza de nuevos entrantes y el papel de los sustitutos, clientes y proveedores influyen directamente en la rentabilidad de este sector. Aunado a ello, determinan el nivel de dificultad para nuevos competidores, consolidando la posición de las empresas ya establecidas. En este sentido, *Natura* ha tenido que enfrentar un entorno altamente competitivo que exige innovación constante, diferenciación de productos y estrategias sólidas de posicionamiento para garantizar su permanencia y crecimiento en el mercado global.

### *1.2.5 The Balanced Scorecard (BSC)*

En una gran cantidad de empresas, se ha encontrado que la dirección no confía solo en un grupo de indicadores, donde solo se tome en cuenta referencias financieras y se excluyan otras variables como operativas y viceversa, para la medición del rendimiento de una compañía. Se ha llegado a la conclusión de que ninguna métrica puede proporcionar una meta de rendimiento clara y/o centrar la atención en las áreas críticas de la compañía. Los directivos buscan una presentación equilibrada tanto de los resultados financieros como operativa.

El *BSC*, por otro lado, se adapta bien al tipo de organización en la que muchas empresas están tratando de convertirse. Esta herramienta pone la estrategia y la visión, y no el control, como prioridad. Establece metas, pero asume que las personas se adoptarán a cualquier comportamiento y tomarán las acciones que sean necesarias para llegar a los objetivos establecidos. Estas medidas están diseñadas para atraer a las personas hacia una visión general (Kaplan & Norton, 2005).

El *BSC*, permite a los directivos o dueños mirar el negocio desde cuatro perspectivas importantes:

1. Perspectivas financieras: mide si la estrategia de la empresa está contribuyendo a la generación de valor económico. Incluye indicadores como rentabilidad, crecimiento de ingresos, retorno sobre la inversión (ROI), reducción de costos, flujo de efectivo y utilización eficiente de los activos. Es responder a las expectativas de los inversionistas o dueños respecto al desempeño económico de la empresa.
2. Perspectiva de negocio interna: está centrado en los procesos internos clave que la corporación debe optimizar para cumplir con los objetivos financieros y satisfacer a los clientes. Esto puede incluir la eficiencia operativa, la calidad de los productos o servicios, la innovación en procesos productivos, la gestión de la cadena de suministro y la mejora continua. La idea es identificar las actividades donde la empresa debe ser excelente para mantener su competitividad.
3. Perspectiva Innovadora y aprendizaje: evalúa la capacidad de la organización para adaptarse, innovar y desarrollarse en el futuro. Incluye el aprendizaje organizacional, la capacitación de los empleados, el uso de nuevas tecnologías y la cultura de mejora continua. Esta perspectiva garantiza que la organización no solo logre resultados en el corto plazo, sino que también tenga la capacidad de mantener el crecimiento y la rentabilidad en el largo plazo.
4. Perspectiva del cliente: analiza el nivel de satisfacción, fidelidad y percepción de los clientes respecto a la empresa. Incluye indicadores como satisfacción del cliente, participación de mercado, retención, adquisición de nuevos clientes, calidad percibida y valor entregado. El objetivo es asegurar que los productos o servicios ofrecidos realmente cumplen con las expectativas y necesidades de los consumidores.

También, el *BSC* protege contra la suboptimización. Al obligar a la dirección o dueños a considerar todas las medidas operativas importantes juntas, el *BSC* permite ver si la mejora en un área puede haberse logrado a expensas de otra.

Para que funcione, las empresas deben de definir los objetivos, la calidad, el rendimiento, servicio y luego traducir estos objetivos en medidas específicas. Además de estos objetivos definidos, las empresas deben seguir siendo sensibles al costo de sus productos (Kaplan & Norton, 2005).

Para terminar, este nuevo enfoque para la medición del desempeño trata de mantener los objetivos en proceso de muchas empresas, como, por ejemplo: integración multifuncional, relación entre el cliente y proveedor, globalización, mejora continua y trabajo en equipo. Al combinar las perspectivas financieras, de clientes, de procesos internos e innovación, así como de aprendizaje organizacional, el *BSC*, ayuda a la dirección a entender, al menos implícitamente, muchas interrelaciones.

Esta comprensión puede ayudar a entender las nociones tradicionales sobre las barreras funcionales y, en última instancia, conducir a una mejor toma de decisiones y resolución de problemas. El *BSC* mantiene a las empresas mirando y moviéndose hacia adelante en lugar de retroceder (Kaplan & Norton, 2005).

### **1.3 Competir por recursos**

Un recurso valioso en una empresa permite la realización de mejores estrategias a un menor costo en comparación a sus competidores más cercanos (Collis y Montgomery, 2008). Este tipo de recurso reside en una función en particular, en donde es necesario que este tenga un distintivo y se desarrolle correctamente.

Por lo tanto, los recursos no pueden ser valorados separadamente, debido a que su valor está determinado por su correspondencia con el mercado. Para que califique como base de una estrategia efectiva, debe pasar por cinco pruebas según (Collis y Montgomery, 2008):

1. Prueba de no imitable: ¿Es el recurso difícil de copiar? los competidores siempre encontrarán la forma de copiar los recursos más valiosos, para contrarrestar esta posible imitación, debe tener por lo menos una de estas características, ser único, dependencia del camino, ambiguo y disuasión.
2. Prueba de durabilidad. Entre más tiempo el recurso dure, más valioso es. A través de los avances tecnológicos, los recursos son cada vez más fáciles de ser imitados o superados por nuevas tecnologías, y las ganancias terminan siendo efímeras. La mayoría de los recursos tiene una fecha de caducidad y solo generan ganancias temporales.
3. Prueba de apropiabilidad: ¿Quién captura el valor que genera el recurso? No todos los beneficios fluyen automáticamente hacia la empresa que es dueña de dicho recurso. El valor siempre está sujeto a negociación por parte de los diferentes jugadores incluyendo clientes, distribuidores, proveedores y empleados.
4. Prueba de sustituibilidad: ¿Puede un recurso único ser reemplazado por otro diferente? las empresas han estado buscando el potencial impacto de los sustitutos. La pregunta es qué nivel de recursos de una empresa son la base que permite a esta producir buenos bienes o servicios.
5. Prueba de superioridad competitiva: ¿El recurso de que empresa es realmente mejor? las competencias esenciales, no son una calificación interna de que hace bien la empresa, sino es una calificación externa de una actividad que es realizada mejor que sus competidores.

En realidad, la mayoría de las compañías no están situadas con recursos valiosos, y no superan las cinco pruebas. Incluso aquellas que los tienen no lo saben aprovechar, ya que deben ser utilizados junto con otros y ser incorporados en un conjunto de políticas y actividades que identifiquen a la empresa en el mercado como sobresaliente.

Las compañías deben de seguir construyendo constantemente las estrategias que harán tener una ventaja competitiva frente a sus competidores, enfocándose en la inversión, mejoramiento y apalancamiento de los recursos (Collis y Montgomery, 2008).

### *1.3.1 Innovación, capacidades dinámicas y liderazgo*

Las capacidades dinámicas protegen a las organizaciones de los riesgos comunes de obsesionarse con las capacidades ordinarias. Estas mismas, ayudan a la compañía a supervisar su ambiente externo evaluando la resistencia del modelo empresarial actual. Si el modelo es débil, las empresas con este tipo de capacidades pueden crear, integrar y rediseñar mejor las competencias internas y externas para hacer frente a ambientes que dañarían la posición actual en el mercado.

Es por eso por lo que estas gestiones son la plataforma entre el presente y el futuro, sin ellas, una organización está estancada y es probable que durante el cambio lo dañe profundamente. Pero no hay que confundir entre capacidades dinámicas y estrategia, la primera lleva a un conjunto de conocimientos que ayudan a afrontar las oportunidades que el mercado ofrece y la segunda es la determinación de cómo aprovechar estas oportunidades con conocimientos de los rivales (Schoemaker et al., 2018).

Para entender mejor lo anterior, en las capacidades dinámicas existen tres pilares principales que permiten a una compañía tener éxito son (Schoemaker et al., 2013):

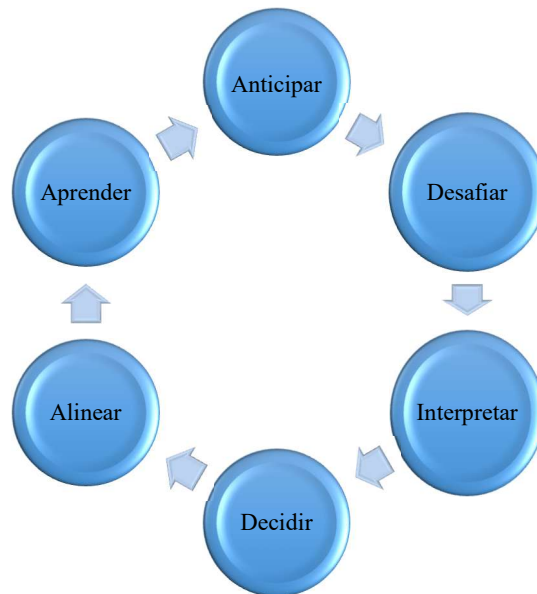
1. Detectar el cambio: detección de los cambios que se pudieran dar en el mercado, antes que los competidores.

2. Aprovechar las oportunidades: se deben de aprovechar las oportunidades a tiempo, innovando e implementando con éxito sistemas innovadores que aprovechen los cambios externos.
3. Transformar la empresa: tanto las empresas como su ambiente necesitan reinventarse y así aprovechar totalmente las nuevas estructuras de negocios (Schoemaker et al., 2018).

Mantener a una empresa activa, rentable e involucrada, necesitan de un liderazgo capaz de gestionar y sobrellevar los cambios constantes que se dan en el mundo, que tenga confianza en sí mismo, este abierto a nueva información, nuevas ideas y comentarios de los demás (Schoemaker et al., 2018).

Según Shoemaker et al. (2018) Hay seis características que los líderes estratégicos deben tener para tener éxito es situaciones de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, tal y como se muestra en la figura tres.

*Figura 3: Seis disciplinas de liderazgo necesarias para un VUCA*



*Nota: tomado de Schoemaker et al. (2018)*

Desarrollarse en un ambiente de Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad (VUCA), necesita de líderes inteligentes, apasionados y comprometidos que desarrollen procesos organizacionales flexibles, también se requiere una innovación en el modelo de negocio que tengan sólidas capacidades de detección y aprovechamiento. El modelo empresarial y el liderazgo deben estar estrechamente conectados, dándole a la empresa oportunidad de atender con habilidad a los retos y oportunidades que puedan surgir (Schoemaker et al., 2018).

### *1.3.2 Caso Kuit Kombucha*

*Kuit Kombucha (Kuit)* es una manufacturera y comercializadora de la bebida llamada *kombucha* ubicada en Guadalajara, México. El comienzo de esta empresa es por febrero del 2018, cuando Alejandro Serrano uno de los fundadores tenía poco de haber regresado de un viaje a Nueva Zelanda, en donde trabajó con un investigador de bebidas funcionales y es ahí donde conoce por primera vez la *kombucha* y lo cual lo hizo interesarse debido a los grandes beneficios que ofrece esta bebida, ya que contiene probióticos, y estos son muy saludables. Después de una plática con su familia, acerca de lo beneficioso que es la bebida, deciden fundar *Kuit* (Silva et al., 2023).

Esta empresa está enfocada en la estrategia de diferenciación, ya que al ofrecer un producto que en el mercado local existe muy poco, y enfocándose en hacer que la población lo perciba como una opción saludable y diferente, ofreciéndolo como una alternativa más en el negocio de las bebidas, pero con la diferencia de ser saludable (Silva et al., 2023).

Así mismo la compañía ha creado del programa *Kuit* para todos, consiste en la reutilización de los envases, lo cual no solo ha sido una reducción de costos considerables, sino que también que la convierte en una empresa responsable socialmente, al evitar que aproximadamente 20 toneladas de vidrio sean basura. *Kuit* también está enfocado en dar a conocer este producto, ya que el conocimiento que tienen las personas sobre esta bebida es casi

nulo, por lo que la manera de afrontarlo es impartiendo pláticas sobre los beneficios de esta, por su alto contenido de probióticos y antioxidantes (Silva et al., 2023).

Por consiguiente la empresa tiene como recurso valioso la incorporación con éxito del Biorreactor *Kuit*, que es una tecnología que permite hacer más eficiente el proceso de producción, así como triplicar el volumen. Al aplicar las cinco pruebas de Collis y Montgomery (2008), se observa que este recurso es valioso porque mejora la eficiencia y reduce costos; es raro, ya que no todos cuentan con tecnología patentada; presenta una inimitabilidad media-alta, debido a la protección legal que genera la patente; posee baja sustituibilidad, porque no existen alternativas que iguallen su eficiencia; y la capacidad organizacional es alta, ya que la empresa ha logrado integrarlo con éxito en sus procesos. En consecuencia, constituye una ventaja competitiva sostenida.

Por otra parte, otro recurso identificado es el programa *Kuit* para todos. Este compromiso con la sociedad y el medio ambiente ha generado impactos positivos tanto económicos, al reducir costos, como ambientales, fortaleciendo además la imagen de la marca. Bajo las pruebas Collis y Montgomery (2008), se considera un recurso valioso, pues aporta beneficios tangibles e intangibles; de rareza moderada, porque no todas las compañías integran programas efectivos; con una inimitabilidad media, ya que la reputación auténtica es difícil de copiar; con sustituibilidad limitada, pues no puede reemplazarse con simples campañas publicitarias; y con alta capacidad organizacional, ya que la empresa lo implementa de forma consistente. Esto convierte a la sustentabilidad en una ventaja competitiva más intangible, pero diferenciadora.

### *1.3.3 Conclusión caso Kuit*

La empresa, dirigida por los hermanos Serrano, cuenta con una clara visión estratégica sobre el rumbo que desea tomar. *Kuit* posee recursos valiosos que fortalecen su competitividad, como sus

altos valores éticos, la responsabilidad social y ambiental que asume, así como el compromiso de educar a la población acerca de los beneficios de la *kombucha* mediante pláticas y su programa de reciclaje. Estos recursos intangibles, combinados con su capacidad de innovación y diferenciación, representan ventajas competitivas que deben ser cuidadosamente protegidas y potenciadas.

Si bien *Kuit*, al ser una compañía joven con un producto relativamente nuevo en el país, enfrenta múltiples retos, el cuidado, desarrollo y explotación estratégica de dichos recursos aumentarán significativamente sus posibilidades de éxito. En la medida en que se integren estos en la formulación de estrategias sólidas y sostenibles, la empresa estará mejor preparada para alcanzar sus objetivos y consolidarse en el mercado.

#### **1.4 Importancia del crecimiento**

El crecimiento en una empresa es sumamente importante para garantizar la continuidad a largo plazo de esta, ya que permite la captación de nuevos clientes, la financiación de la operación y atracción de nuevos talentos (Rodríguez, 2024).

Por su parte, Kourdi (2015) clasifica las alternativas de crecimiento es catalogada en dos grupos: crecimiento orgánico y crecimiento inorgánico.

##### *1.4.1 Crecimiento orgánico*

Este tipo de crecimiento la compañía utiliza sus propios recursos, para el crecimiento de su operación, incluyendo productos o servicios, con el fin de llegar a nuevos mercados y aumentar su volumen de clientes. Este crecimiento da resultados a largo plazo, ya que va en función a los recursos que están disponibles en la compañía (Kourdi, 2015).

Entre los crecimientos orgánicos se pueden mencionar:

- Desarrollo de nuevos productos o servicios

- Penetración de nuevos mercados
- Mayor penetración en el mercado
- Mejoramiento de la red de distribución y ventas

La empresa que decide implementar una estrategia orgánica tiene la ventaja de que el riesgo financiero es mínimo, ya que está utilizando recursos propios, y esto además le permite la expansión de sus operaciones y aumento es su rentabilidad.

#### *1.4.2 Crecimiento inorgánico*

Este tipo de crecimiento se refiere a las organizaciones que no operan con financiamiento externo, y que lo buscan con la finalidad de para cumplir con objetivos de crecimiento, se dice que lo hacen inorgánicamente (Kourdi, 2015).

Entre los crecimientos inorgánicos se puede mencionar:

- Fusiones y adquisiciones: busca el crecimiento a través de la compra o fusión de otra empresa. Las ventajas de esta expansión son, desarrollo rápido, acceso a más recursos y mayor competitividad en el mercado. Y entre las desventajas están, alto costo, problemas de gestión e integración de equipos.
- Alianzas estratégicas: se utiliza principalmente para el aprovechamiento de recursos con otras empresas. Las ventajas de esta expansión son, acceso rápido a nuevos recursos o capacidades, ingreso a nuevos mercados y fortalecimiento competitivo. Y entre las desventajas están, pérdida de control y autonomía, dificultad de integración de equipos y conflictos de objetivos o expectativas.

- Especialización: es enfocarse a una actividad en específica de la compañía, maximizando la eficiencia y competitividad en un área específica. Las ventajas de esta alternativa son, mejora en la calidad, reducción de costos, ventaja competitiva y eficiencia operativa. Y entre las desventajas están, dependencia de solo un mercado o producto, riesgo de obsolescencia y mayor vulnerabilidad frente a competidores diversificados.
- Diversificación: es cuando se decide ingresar a nuevos mercados, y que no tiene nada que ver con la actividad principal de la compañía. Las ventajas de esta expansión son, mayor innovación, reducción de riesgos y mayor crecimiento y expansión. Y entre las desventajas están, falta de experiencia en nuevos sectores, altos costos sobre todo al inicio y problemas de gestión (Kourdi, 2015).

Las estrategias de crecimiento no son mutuamente excluyentes. Una organización puede combinarlas en diferentes momentos o incluso aplicarlas de manera simultánea en distintos segmentos de su negocio. La elección de una u otra dependerá de varios factores, tales como, objetivos definidos, capacidad y recursos disponibles, competencia, capacidad de integración y cultura organizacional entre otros elementos.

La empresa que decide implementar una estrategia de crecimiento inorgánico es la que busca diversificar sus operaciones, buscando fortalecer su posición en el mercado de manera rápida y efectiva (Kourdi, 2015).

#### *1.4.3 Estrategia genérica de Starbucks*

*Starbucks Corporation*, inicia operaciones en 1971, en aquel entonces, la empresa era una sola tienda en *Pike Place Market*, un mercado histórico de Seattle. Desde su estrecho escaparate, *Starbucks* ofrecía algunos de los mejores cafés en grano recién tostados del mundo.

En 1982, Howard Schultz (presidente y CEO de Starbucks) entró por primera vez en una tienda *Starbucks*. Desde que tomó su primera taza, se sintió atraído por la cafetería, un año después se incorporó a la empresa (Starbucks Corporation, 2024). Estando en un mercado prácticamente nuevo de cafés *expressos* estilo italiano, y que bajo la dirección Howard Schultz, la compañía empezó a crecer sin tener una competencia dentro del país durante sus primeros años de operación. Schultz logró convertir en realidad sus dos sueños principales: escapar de la pobreza que había experimentado en su infancia y construir una empresa exitosa con ética y valores (Eriksson y Hess, 2011).

Para 1988 la estrategia de expansión de Schultz ya era más que evidente. Durante unas de las visitas a la tienda de la compañía ubicada en Vancouver, observó una larga línea de personas esperando comprar café esta situación le preocupó en lugar de emocionarse. Su primera reacción fue buscar un lugar cercano donde pudiera abrir otra tienda. Su objetivo era reducir esas largas filas y atraer un flujo de clientes diferentes, aquellas personas que sentían que la ubicación de la primera tienda les resultaba incómoda.

La apertura de una nueva tienda cercana a la otra solo afectaría de manera mínima las ventas y mantendría la experiencia de los clientes existentes e incluso atraería a nuevos clientes. Este tipo de estrategia fue comparado con el juego de monopolio por el consultor inmobiliario de *Starbucks*, David Firestein, "Elige la mejor propiedad y sigue construyendo tantas casas como puedas. Contrariamente a lo que podría pensarse como una saturación en algunas áreas, las ventas en las tiendas continuaron aumentando" (Eriksson y Hess, 2011).

Schultz renuncia como CEO de la empresa en el año 2000, asumiendo el puesto de estratega global y presidente del consejo, en su lugar queda Orin Smith. Pero contrario a sus planes, decide en 2008 regresar al puesto de CEO al darse cuenta de que la experiencia que

distinguía a *Starbucks* en el mercado se estaba perdiendo, lo que a largo plazo afectaría los ingresos y por consiguiente su marca (Eriksson y Hess, 2011).

Como ya se mencionó, la diferenciación enfocada, es una estrategia genérica (Porter M. E., 1996) centrada en ofrecer un producto o servicio diferente, con el fin de que los consumidores perciban este como único en la industria, lo que conducirá a la lealtad de ellos hacia la marca, así mismo como centrarse en un mercado específico, la empresa, procura que sus clientes tengan una experiencia especial y diferente al visitar una de sus cafeterías.

#### 1.4.4 Estrategias de crecimiento de Starbucks

Al dejar Schultz el puesto de CEO y pasárselo a Orin Smith, *Starbucks* contaba con cerca de 2,619 tiendas dentro de Estados Unidos y 525 fuera del territorio. En este punto las finanzas estaban sanas y la compañía seguía en crecimiento (Eriksson y Hess, 2011). A continuación, se muestra la tabla una de las finanzas de *Starbucks*, al dejar Schultz la dirección.

*Tabla 1: Situación financiera de Starbucks en el 2000.*

Ingresos	Capitalización	Deuda corto plazo	Deuda largo plazo
\$2.2 billones	\$7.09 billones	313.2 millones	\$6.5 million

*Nota: tomado de Eriksson y Hess (2011)*

Debido a este crecimiento, se decide mejorar la operación de las tiendas, como agilización en el proceso en la elaboración de café y agregar desayunos, esto generó un incremento en sus ganancias en el 2004. Al dejar Smith la organización en 2005, la empresa contaba con aproximadamente 5,265 tiendas en Estados Unidos y 2,437, internacionalmente. El mando de la empresa es tomado por Jim Donald, y el crecimiento fue de 8,505 tiendas en Estados Unidos y

4,327 fuera del territorio estadounidense (Eriksson y Hess, 2011). A continuación, se muestran tablas dos y tres con el crecimiento del año 2000 a 2004, y la situación financiera.

*Tabla 2: Crecimiento de tiendas bajo el mando de Orin Smith*

Año	Tiendas en Estados Unidos	# Cambios	% Cambio	Ventas	Tiendas Internacionales	# Cambios	% Cambio	Ventas
2000	2,619	484	23%	9%	792	511	181.9%	12%
2001	2,971	352	13%	5%	1,234	442	55.8%	3%
2002	3,496	525	18%	6%	1,644	410	33.2%	1%
2003	4,546	666	17%	9%	2,024	380	23.1%	7%
2004	5,265	719	16%	11%	2,437	413	20.4%	6%

*Nota: tomado de Eriksson (2011)*

*Tabla 3: Situación financiera cuando Smith se retiró.*

Ingresos	Capitalización	Deuda corto plazo	Deuda largo plazo
\$5.3 billones	\$18.89 billones	783 millones	\$3.6 million

*Nota: tomado de Eriksson (2011)*

Gran parte de este crecimiento se debió a las finanzas fuertes con las que contaba la empresa, ya que no necesitó recurrir a financiamientos externos, a fusiones o adquisiciones, siendo su crecimiento orgánico (Kourdi, 2015), es decir, *Starbucks* utilizó el autofinanciamiento, al utilizar sus propios recursos, para el crecimiento de su operación, lo que lo ayudó a llegar a nuevos mercados y aumentó su volumen de clientes y ventas.

#### *1.4.5 Problemas que tuvo Starbucks al crecer*

El rápido crecimiento que desarrolló *Starbucks*, le trajo grandes beneficios, pero también muchos problemas, que impactaron directamente en su rentabilidad, en la marca y por consecuencia en las utilidades.

Entre las decisiones que impactaron negativamente a la empresa, y siendo de sus principales desaciertos, fue el cambio en la dirección, lo que provocó, que la visión con la que fue creada la empresa se desvirtuara, tanto en las gestiones de Orin y Donald, de pasar de ser una cafetería que buscaba tener una experiencia cercana con el cliente y el barista, a una automatización, que quizás les trajo beneficios económicos, pero perdieron por completo su esencia. Ocasionando que el segmento de mercado al que se había dirigido en un principio no se estaba satisfaciendo por la variedad de productos, resultando en la pérdida de fidelidad del cliente a los que había captado desde un principio.

A pesar de ello, las decisiones tomadas a través de los años por *Starbucks*, le ha servido, para ser el gigante que hoy en día es, los tropezones a los que se debió enfrentar por aplicar estas acciones erróneas y que ocasionaron la casi total eliminación de aquellos aspectos que lo habían hecho atractivo en su negocio, todo esto hizo que *Starbucks* decidiera poner una pausa, replantear su visión, misión y objetivos y así volver a sus raíces, y convertirse en el gigante que es actualmente.

### **1.5 Liderazgo estratégico**

El liderazgo estratégico es un componente esencial en la gestión organizacional contemporánea. Según Northouse (2022), el liderazgo se define como un proceso mediante el cual una persona influye en un grupo para alcanzar un objetivo común. Se explora el papel de los líderes estratégicos, los tipos de liderazgo relevantes en el contexto organizacional actual, y presenta a Mary Barra, presidenta y directora ejecutiva de General Motors, como un caso ejemplar de liderazgo estratégico.

### 1.5.1 Tipos de liderazgo

De acuerdo con *Northouse (2022)*, existen diversos estilos de liderazgo que explican cómo los líderes ejercen su influencia. Entre ellos se encuentran:

- Transformacional: enfocado en inspirar y motivar a los seguidores para alcanzar cambios significativos. Esta técnica tiene como objetivo, motivar a los seguidores para que logren más de lo esperado. Los líderes transformacionales son agentes de cambio, ofrecen una visión clara, lideran con el ejemplo, construyen confianza y fomentan el crecimiento individual y profesional, se concentra en torno a valores, desarrollo moral y la creación de significado dentro de la organización.
- Transaccional: basado en un esquema de recompensas e intercambio. Esta es una relación líder-seguidor inequívoca. El líder recompensa el buen desempeño con premios y reprende cuando no alcanzan los objetivos, es más un principio contractual que inspiracional, así intenta mantener el orden, la disciplina y resultados a través de reglas claras, concretas y recompensas.
- Situacional: ajusta su estilo según las necesidades del entorno y del equipo. La premisa es que no hay una forma concreta de liderar, el enfoque situacional argumenta que el líder debe cambiar su forma de liderar para ser efectivo para sus seguidores, puede ser necesario dar instrucciones claras (directivas) y a veces proporcionar apoyo emocional o autonomía (participativo). El punto es ser flexible y leer el contexto.
- Servicio o Servicial: prioriza el desarrollo y bienestar de los seguidores, es decir, este estilo de liderazgo se basa en que el líder debe trabajar para los demás, busca anteponer a los seguidores antes que a sí mismo, construye confianza, respeto y desarrollo personal. Además, apoya la justicia social y elimina las disparidades.

- Auténtico: se fundamenta en la ética, la transparencia y la congruencia personal del líder. Se basa en la transparencia, la ética y la consistencia entre lo que el líder dice y hace. Un líder auténtico se conoce a sí mismo, hace lo que siente que es correcto y gana la confianza de los seguidores siendo auténtico. Reconoce que la autenticidad surge a través de la experiencia con los seguidores y, por lo tanto, puede desarrollarse a lo largo de la vida, en gran medida a través de experiencias significativas que crean el carácter del líder.

En resumen, cada liderazgo opera en una situación, y sirve para propósitos específicos, como es motivando e inspirando a los seguidores para direccionar en un cambio significativo (Transformacional), el liderazgo transaccional a través de recompensas, situacional que se ajusta de acuerdo con el contexto de la situación, servicial que se centra en el bienestar y desarrollo de los seguidores, y auténtico basado en la transparencia, juntos conjugan un éxito para liderar.

Mary Barra, nacida el 24 de diciembre de 1961 en Royal Oak, Michigan, se convirtió en 2014 en la primera mujer en liderar una de las tres grandes compañías automotrices de Estados Unidos. Su carrera comenzó en 1980 como becaria en el *General Motors Institute*, hoy *Universidad Kettering*, y progresó a lo largo de más de tres décadas, ocupando cargos como vicepresidenta de Manufactura, Recursos Humanos y Desarrollo de Producto. Barra es ingeniera eléctrica por formación, con una maestría en administración de empresas por la Universidad de Stanford.

Bajo su liderazgo, *General Motors* ha reorientado su estrategia hacia la innovación tecnológica, promoviendo vehículos eléctricos y autónomos, fortaleciendo la ética organizacional y consolidando una cultura empresarial diversa e inclusiva. Su perfil representa un caso ejemplar en la industria global.

### *1.5.2 Habilidades esenciales para el liderazgo estratégico*

Según *Schoemaker*, et al. (2013), un líder estratégico debe dominar seis habilidades esenciales, para entender, diseñar y ejecutar la estrategia en un entorno cambiante e incierto. Y así lograr dar dirección, generar ventajas competitivas y asegurar la sostenibilidad de la organización. Estas, no son opcionales ni independientes, sino que forman un sistema integrado. A continuación, se mencionan:

- Primero anticipar el entorno se centra en desarrollar una visión futura que permita identificar tendencias, oportunidades y riesgos antes de que se materialicen. Esta habilidad es esencial ya que se anticipa al diseño de planes preventivos
- En segundo lugar, retarse a sí mismo o el statu quo significa cuestionar suposiciones comunes y las formas de como trabajamos, es decir, explorar nuevas formas de operar.
- La tercera habilidad interpretar señales ambiguas reconoce que la información en contextos de incertidumbre rara vez es clara.
- La cuarta tomar decisiones rápidas pero fundamentadas reconoce que la información en contextos de incertidumbre rara vez es clara.
- Alinear equipos en torno a una visión común, significa comunicar de manera clara los objetivos estratégicos, logrando compromiso y coordinación con los diferentes niveles de la organización.
- Y por último aprender de forma continua es reconocer que el aprendizaje es un proceso permanente.

Mary Barra demuestra fortalezas claras en estas áreas. Específicamente, ha anticipado el cambio hacia la electrificación automotriz, ha desafiado la cultura tradicional de la compañía, ha

fomentado la inclusión de perspectivas diversas, y ha tomado decisiones difíciles como la eliminación progresiva de vehículos de combustión interna para 2035, (Shepardson, 2023) . No obstante, se le ha cuestionado en ocasiones por la velocidad con la que se adapta a nuevas demandas sociales o regulatorias, lo cual representa una oportunidad de mejora en términos de anticipación y alineación frente a desafíos externos (The Verge, 2025).

#### *1.5.5 Comportamiento estratégico y cambio organizacional*

En entornos volátiles, los líderes estratégicos deben gestionar no sólo datos, sino también emociones, sesgos y cultura organizacional. La teoría de estrategia de comportamiento propone que las decisiones estratégicas están mediadas por factores cognitivos y sociales, por lo cual es clave reconocer sesgos (Schrager, 2013) como:

- Sesgos orientados a la acción: necesidad urgente de actuar que puede llevar a decisiones impulsivas.
- Sesgos de estabilidad: resistencia al cambio por miedo al error.
- Reconocimiento de patrones: extrapolación automática del pasado al presente.
- Sesgos de interés: conflictos entre intereses personales y organizacionales.

Sesgos sociales: conformismo grupal que inhibe el disenso necesario.

Mary Barra ha enfrentado estos sesgos en diversos episodios clave de su gestión, como se expone a continuación.

- Crisis del interruptor de encendido (Rogers, 2014) Barra asumió la responsabilidad institucional, compareció ante el Congreso de Estados Unidos, despidió a los responsables y creó un fondo de compensación para las víctimas. Su gestión mostró liderazgo ético, inteligencia emocional y alta conciencia situacional.

- Electrificación de la compañía: a pesar de la presión por responder a competidores como *Tesla*, Barra actuó con prudencia estratégica, evitando decisiones impulsivas. Formuló la visión "cero emisiones, cero accidentes y cero congestiones", respaldada con inversiones sostenidas en tecnología (CBS News, 2014).
- Ruptura con la tradición: enfrentó el sesgo de estabilidad al comprometer públicamente a *General Motors* con la eliminación de vehículos a gasolina para 2035, marcando un proceso en la transformación de una empresa tradicional hacia un modelo sostenible.
- Diversificación del liderazgo: integrando ejecutivos con perfiles tecnológicos y diversas trayectorias, evitó el reconocimiento automático de patrones obsoletos, renovando las capacidades directivas de la organización.
- Equilibrio entre intereses: Barra ha mostrado un liderazgo alineado a los valores colectivos, priorizando la sostenibilidad a largo plazo frente a presiones financieras inmediatas.
- Fomento al desacuerdo constructivo: estableció canales para reportar riesgos y promovió la cultura del disenso informado como antídoto al conformismo grupal.

Como se puede ver, la trayectoria de Mary Barra ofrece valiosas lecciones, si bien ningún líder es infalible, Barra demuestra que el liderazgo estratégico implica tanto una visión clara como una profunda conciencia de las dinámicas humanas que influyen en la toma de decisiones. Su gestión en *General Motors* no sólo ha transformado a la empresa, sino que ofrece un modelo replicable de liderazgo resiliente en contextos complejos.

## **1.6 Conclusiones del Capítulo 1**

El marco teórico es la base conceptual que organiza las ideas, modelos y autores que guían el TOG. Cumpliendo también con una dimensión práctica y humana esencial; ayudar a que los

autores tomen mejores decisiones en el resto del proceso de la modalidad de titulación, operen con mayor coherencia y no se pierdan en la complejidad del entorno simulado. Al traducir los marcos conceptuales en guías claras para la acción, se convierte en un mapa estratégico que otorga claridad, reduce la ambigüedad y orienta a los equipos hacia objetivos compartidos.

## **CAPÍTULO 2**

### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA *CHESTER***

## **2.1 Introducción**

El capítulo describe el simulador *Capstone*, en el cual los integrantes del equipo *Chester* asumen el papel de directivos de la empresa. Así también, se presenta la estructura del organigrama dentro de la empresa, la misión, visión, valores, la estrategia genérica y los procesos que permitirán alcanzar las metas establecidas por la dirección.

## **2.2 Introducción a *Capstone***

*Capstone* es un simulador desarrollado por la empresa *Capsim*, con el fin de que los estudiantes de negocios puedan aplicar de una manera práctica los conocimientos adquiridos en las aulas de clase poniendo en práctica habilidades en los módulos de Investigación y Desarrollo (*I+D*), Mercadotecnia, Producción, Finanzas, Recursos Humanos y Administración Total de la Calidad (*TQM*) (Capsim, 2025).

El simulador parte del supuesto de que una industria de sensores fue seccionada tras detectarse prácticas monopólicas, lo que llevó a dividirla en seis compañías competidoras con condiciones de mercado idénticas *Andrews, Baldwin, Chester, Digby, Erie y Ferris*. Este ejercicio busca fomentar la innovación y la mejora continua, y su objetivo principal es la optimización de la propuesta de valor para los clientes (Capsim, 2025).

### *2.2.1 Situación general de las empresas*

Con la división del monopolio surgieron seis compañías que comenzaron sus operaciones bajo condiciones iguales, lo que implica que sus estados financieros iniciales presentan la misma información. Cada empresa cuenta con dos millones de acciones en circulación y un valor de acción idéntico.

Todas comienzan con la misma tecnología, nivel de deuda y capacidad de producción, lo que asegura una igualdad de circunstancias en la competencia. A pesar de estas similitudes, la

práctica general de las empresas se caracteriza por una competencia constante. Al iniciar operaciones bajo reglas comunes, el desempeño de cada compañía dependerá exclusivamente de las decisiones estratégicas de sus equipos directivos.

Factores como la elección de segmentos objetivo, el presupuesto asignado a I+D, el manejo de inventarios, la determinación de precios, gastos de mercadeo y el uso del apalancamiento financiero se convierten en los principales diferenciadores de estrategia. Todas las empresas pueden recurrir tanto a deuda a corto y largo plazo como a la emisión de acciones adicionales. La capacidad productiva inicial puede ser insuficiente si se busca atender simultáneamente varios segmentos, por lo que la planeación de inversiones en planta y automatización resulta crítica.

La inversión continua en Investigación y Desarrollo podrán hacer que exista preferencia por un producto, mientras que las rezagadas corren el riesgo de perder participación de mercado en pocos ejercicios. El mercado accionario genera un métrico externo para observar cómo las estrategias de cada administración impactan directamente en el valor percibido por los inversionistas. El retorno de dividendos, crecimiento de ventas y eficiencia operativa se reflejará directamente en el comportamiento de la acción, estableciendo una relación clara entre la estrategia corporativa y la creación de valor para los accionistas (Capsim, 2025).

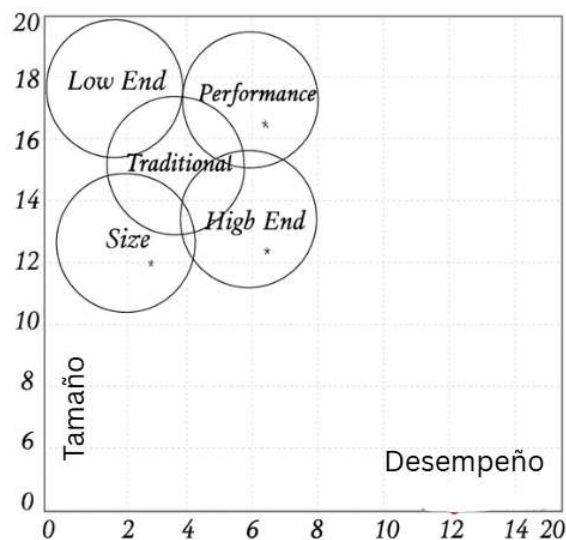
### *2.2.2 Clientes y sus preferencias*

Los clientes, según sus necesidades, demandan distintos tipos de sensores que se agrupan en cinco segmentos, los cuales se definen principalmente por cuatro características (Capsim, 2025).

1. La edad refleja el tiempo en el mercado del producto, siendo más valorados los sensores con más de dos años en los segmentos *Low End* y *Traditional*.

2. El precio es determinante para los mismos segmentos señalados en el punto uno, mientras que en los demás tiene menor relevancia.
3. El posicionamiento en el mapa perceptual, resultado de la combinación entre tamaño y desempeño, es un atributo en constante mejora demandado por los consumidores. A continuación, se muestra en la ilustración 1, el mapa conceptual en el año cero el cual se ve ajustando año con año al requerir los clientes sensores más pequeños y de mejor desempeño.

*Ilustración 1: Mapa perceptual.*



*Nota: tomado de Capsim (2025).*

4. La confiabilidad o Tiempo medio antes de falla (*MTBF*) mide la durabilidad de los sensores, siendo el segmento *Performance* el que presenta mayores exigencias, con un rango esperado entre 22,000 y 27,000 horas.

Estos cuatro criterios proporcionan a los competidores una guía objetiva para comprender y atender las expectativas del mercado.

### 2.2.3 Segmentos

En la industria *Capstone*, los sensores se comercializan en cinco segmentos diferenciados: *Low End*, *Traditional*, *High End*, *Performance* y *Size*. A continuación, se explica brevemente cada uno de ellos (Capsim, 2025).

- *Low End*: corresponde a productos orientados a consumidores que priorizan un bajo precio por encima de atributos como durabilidad, tamaño, desempeño o innovación tecnológica. A continuación, se muestra la tabla cuatro, con los criterios de compra del cliente.

*Tabla 4: Criterios de compra del cliente Low End*

	<b>Expectativas</b>	<b>Importancia</b>
Precio	\$15.0 0- 25.00	53%
Edad	Edad ideal: 7.0	24%
Posicion ideal	Desempeño ( <i>Pfmm</i> ): 1.7. Tamaño 18.3	16%
Confiabilidad	<i>MTBF</i> 12000 - 17000	7%

*Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)*

- *Traditional*: este segmento se caracteriza por un balance entre tecnología y antigüedad del producto, combinado con un costo accesible. A continuación, se muestra la tabla cinco, con los criterios de compra del cliente.

*Tabla 5: Criterios de compra del cliente Traditional*

	<b>Expectativas</b>	<b>Importancia</b>
Edad	Edad ideal: 2.0	47%
Precio	\$20.00 - 30.00	23%
Posicion ideal	Desempeño ( <i>Pfmm</i> ): 5. Tamaño 15.0	21%
Confiabilidad	<i>MTBF</i> 14000 - 19000	9%

➤ *Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)*

- *High End*: está dirigido a clientes que buscan lo más avanzado en innovación tecnológica, considerando el desempeño y un tamaño adecuado, sin que el precio sea un factor

determinante. A continuación, se muestra la tabla seis, con los criterios de compra del cliente.

*Tabla 6: Criterios de compra del cliente High End*

	<b>Expectativas</b>	<b>Importancia</b>
Posicion ideal	Desempeño ( <i>Pfmm</i> ): 8.9. Tamaño 11.1	43%
Edad	Edad ideal: 0.0	29%
Confiabilidad	<i>MTBF</i> 20000 - 25000	19%
Precio	\$30.00 - 40.00	9%

- *Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)*
- *Performance:* agrupa a los sensores de mayor durabilidad y calidad, diseñados para consumidores que exigen un alto rendimiento, aunque ello implique un precio más elevado. A continuación, se muestra la tabla siete, con los criterios de compra del cliente.

*Tabla 7: Criterios de compra del cliente Performance*

	<b>Expectativas</b>	<b>Importancia</b>
Confiabilidad	<i>MTBF</i> 22000 - 27000	43%
Posicion ideal	Desempeño ( <i>Pfmm</i> ): 9.4. Tamaño 16.0	29%
Precio	\$25.00 - 35.00	19%
Edad	Edad ideal: 1.0	9%

- *Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)*
- *Size:* se distingue por ofrecer sensores cuya principal ventaja competitiva es el tamaño reducido, enfocados en clientes que valoran esta característica por encima de otros atributos A continuación, se muestra la tabla ocho, con los criterios de compra del cliente.

*Tabla 8: Criterios de compra del cliente Tamaño*

	<b>Expectativas</b>	<b>Importancia</b>
Posicion ideal	Desempeño ( <i>Pfmm</i> ): 9.4. Tamaño 16.0	43%
Edad	Edad ideal: 1.0	29%
Confiabilidad	<i>MTBF</i> 22000 - 27000	19%
Precio	\$25.00 - 35.00	9%

*Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)*

#### 2.2.4 Análisis de cinco fuerzas competitivas

Una industria es rentable, si existen ciertas fuerzas competitivas elementales que la afectan, tal como lo plantea (Porter M. , 1980). Estas, determinan la intensidad de la competencia y, por ende, la rentabilidad de la industria.

Las fuerzas competitivas que definen a la industria *Capstone*, son las siguientes:

1. Amenaza de nuevos competidores: esta fuerza no se encuentra presente, ya que hay una barrera de entrada impenetrable, que limita la participación exclusivamente a las seis compañías establecidas en el simulador.
2. Amenaza de productos sustitutos: en el entorno del simulador no se contemplan alternativas que reemplacen a los sensores, pues únicamente operan los módulos descritos, lo que elimina esta amenaza.
3. Poder de negociación de los proveedores: dado que la industria está conformada únicamente por seis empresas, el poder de los proveedores resulta limitado. Su influencia se restringe principalmente a los plazos de entrega de materia prima, los cuales dependen del tiempo de cuentas por pagar.
4. Poder de negociación de los compradores: esta es una de las fuerzas más relevantes, debido a que los clientes tienen criterios de compra claramente definidos. En caso de que no se cumplan, poseen la opción de acudir a otro proveedor que satisfaga sus requisitos.
5. Rivalidad entre competidores existentes: representa una de las fuerzas de mayor magnitud, ya que las seis empresas inician en condiciones similares y con las estrategias y objetivos aplicados, es como posicionaran sus productos en el mercado.

Aplicar y analizar estas fuerzas debe ser fundamental en el proceso de planeación estratégica, pues proporciona una visión integral de los desafíos a enfrentar.

### 2.2.5 Reporte Courier

El reporte *Courier* es un boletín industrial que consolida los resultados del año anterior de toda la industria de sensores *Capstone*, funciona como un informe anual comparativo de ventas, rentabilidad, posicionamiento de productos y finanzas públicas, ya que proporciona información del desempeño de la industria y diagnosticar a sus competidores con un año de desfase.

Este documento ofrece una visión integral sobre ventas, finanzas, tecnología, manufactura y preferencias de los clientes, convirtiéndose en una referencia indispensable para que las empresas comprendan las tendencias del mercado y ajusten sus estrategias competitivas. La cual contiene (Capsim, 2025).

- Portada: resumen ejecutivo para comparar ventas, utilidades y utilidades acumuladas frente a rivales.
- Resúmenes de acciones y bonos: precios de la acción, calificaciones de deuda y tasa preferencial esperado; útil para inferir costo de capital y riesgo percibido.
- Resumen financiero: vista de flujo de efectivo, balance e ingresos de cada firma; permite juzgar la salud financiera competitiva antes de profundizar en reportes propios.
- Análisis de producción: detalle por producto (ventas, inventario, precio, costos de material y mano de obra), fechas de revisión de Investigación y Desarrollo, capacidad, automatización y utilización de planta; sirve para detectar sobre inventario, baja producción, o movimientos estratégicos (p. ej., automatizar para bajar costos futuros).
- Informes de análisis de segmentos: el corazón comercial. Incluye criterios de compra por segmento, demanda total, crecimiento esperado, y tres lecturas críticas:
  - ✓ Accesibilidad (derivada del presupuesto de ventas),

- ✓ Participación del mercado actual vs. Potencial (diagnostica producto agotado o venta prestada por desabasto ajeno), y
- ✓ Productos líderes en el segmento (participación o cuota, unidades, precio, *MTBF*, coordenadas de tamaño/desempeño y si hubo producto agotado).

Estratégicamente el reporte *Courier* permite: (a) enlazar puntuación de la encuesta de clientes y su traducción a ventas por segmento; (b) contrastar precios y posicionamiento de cada rival; y (c) anticipar movimientos de capacidad/automatización que afectarán precios y participación futura. Estos resultados de las encuestas se consultan en las páginas de análisis por segmento y explican la distribución de ventas, a mayor puntuación, mayor participación (Capsim, 2025).

En síntesis, el reporte *Courier* traduce el mercado del año pasado en inteligencia accionable para decisiones coordinadas de *I+D*, Mercadotecnia, Producción, Recursos Humanos y Finanzas del año o ciclo actual (Capsim, 2025).

### 2.2.6 Estrategias genéricas de *Capstone*

En *Capstone*, las estrategias genéricas son enfoques que las empresas pueden adoptar para competir de manera efectiva en todos los segmentos del mercado. Estas estrategias ayudan a definir cómo se posicionará la empresa, qué productos ofrecerá y cómo administrará sus costos, calidad y mercadotecnia para maximizar su participación de mercado y rentabilidad.

Las estrategias genéricas más comunes en *Capstone* incluyen (Capsim, 2025):

1. Líder de costos amplio: compite en todos los segmentos priorizando estructura de costos mínima para vender por debajo del promedio sin sacrificar volumen rentable.
  - Precio: inferior al promedio del segmento.
  - Operación: alta automatización y control estricto de materiales y mano de obra.
  - Capital: expansión de capacidad solo cuando el ROI es claro.

- Promoción de mercado: gasto suficiente para sostener accesibilidad, sin sobreinversión.
2. Diferenciador amplio: mantiene presencia en todos los segmentos con producto y servicio superiores, sosteniendo precios por encima del promedio gracias a marca y propuesta de valor.
- Producto: diseño destacado, actualizaciones frecuentes y *MTBF* alto.
  - Promoción de mercado: alta promoción y accesibilidad; portafolio siempre a la vanguardia o reciente lanzamiento.
  - Precio: sobre el promedio, respaldado por valor percibido.
  - Operación: capacidad escalable para absorber picos de demanda.
3. Líder de costos de nicho: se concentra en *Traditional* y *Low End*, compitiendo por volumen con costos mínimos y precios bajos sostenidos.
- Operación: automatización alta, líneas eficientes y poca complejidad de diseño.
  - Producto: especificaciones estables; I+D selectivo.
  - Promoción de mercado: cobertura suficiente; foco en pronósticos y capacidad.
4. Diferenciador de nicho: enfocado en *High End*, *Performance* y *Size*, gana por innovación rápida y prestaciones avanzadas, con precio premium.
- Producto: ciclos de I+D acelerados, posición/edad cercana al ideal.
  - Promoción de mercado: marca visible, accesibilidad cuidada en segmentos exigentes.
  - Operación: capacidad flexible para lanzamientos y evitar quedarse sin inventarios.

5. Líder de costos con enfoque en ciclo de vida: lanza productos en alta tecnología y migra el mismo producto hacia *Traditional* y luego *Low End*, explotando la curva de costos decrecientes.
  - Secuencia: *High End* → *Traditional* → *Low End*.
  - Precio: cada etapa baja precio; énfasis en eficiencia y automatización.
  - Capital: planificación de capacidad multietapa para alargar la vida útil.
6. Diferenciador con enfoque en ciclo de vida: gestiona cada lanzamiento para mantenerlo cercano a la frontera de preferencia mientras avanza por las etapas del mercado, preservando precio alto por más tiempo.
  - Producto: actualizaciones periódicas (tamaño/desempeño) y *MTBF* competitivo.
  - Promoción de mercado: inversión constante en fomento y accesibilidad para sostener participación.
  - Operación: capacidad y calendarios de revisión *R&D* coordinados para evitar obsolescencia (Capsim, 2025)

Estas estrategias proporcionan un marco para tomar decisiones coherentes en *Capstone*, incluyendo Investigación y Desarrollo, Mercadotecnia, Producción y Finanzas, alineando las acciones de la empresa con sus objetivos de crecimiento y sostenibilidad.

### **2.3 Compañía *Chester***

En el ambiente organizacional de la empresa *Chester*, es de vital importancia que el éxito sostenible dependa tanto de la eficiencia operativa como del desarrollo humano y la innovación tecnológica constante. La organización busca cubrir las necesidades de diversos segmentos del mercado mediante la producción de sensores de alta calidad, dando prioridad el equilibrio entre desempeño, tecnología y accesibilidad.

En *Chester*, la base estratégica que orienta sus decisiones define su propósito y fortalece su cultura organizacional, el cual asegura el compromiso con los clientes, proveedores, colaboradores y accionistas, son el sentido que se le da a la misión, visión y valores de la empresa, las cuales son definidas a continuación.

- Misión: distribuir sensores que cumplan con las necesidades de los clientes en cada segmento del mercado, garantizando calidad, desempeño y confiabilidad. En *Chester* se busca equilibrar la excelencia técnica con precios competitivos, pero siempre manteniendo la eficiencia operativa y el compromiso con el bienestar de nuestros colaboradores.
- Visión: buscar la consolidación de la empresa como líder en desempeño, costos y tecnología dentro de la industria de sensores. Así como el reconocimiento por tener la capacidad de innovación, excelencia en el diseño y mejora continua. *Chester* busca el posicionamiento de ser la marca referente en los segmentos *Tradicional, Low End, High End, Performance y Size*, alcanzando altos niveles de rentabilidad, automatización y satisfacción del cliente (Capsim, 2025).

Los valores de *Chester* representan los principios que guían la conducta de todos sus colaboradores y orientan la toma de decisiones dentro de la organización. Estos reflejan la cultura empresarial y el compromiso de la compañía con la excelencia, la innovación y el desarrollo sostenible. A continuación, se definen estos valores.

- Innovación: promover la creatividad y el desarrollo constante de nuevos diseños que permitan ofrecer productos más avanzados y eficientes.
- *TQM*: cada sensor producido en *Chester* cumple con altos estándares de desempeño, confiabilidad y durabilidad.

- Compromiso: fortalecimiento de una cultura organizacional orientada al cumplimiento de los objetivos de clientes, accionistas y colaboradores.
- Eficiencia: optimizar los recursos y procesos productivos para alcanzar la máxima productividad y competitividad en todos los segmentos del mercado.
- Colaboración: promover un ambiente de trabajo donde la comunicación, el respeto y el trabajo en equipo impulsan la mejora continua y el crecimiento personal.

*Chester* se distingue por integrar de manera equilibrada la eficiencia operativa, la innovación tecnológica y el desarrollo humano como base de su éxito. Es así como su misión, visión y valores reflejan un compromiso integral con la calidad, la excelencia y la responsabilidad social, buscando no solo liderar la industria de sensores en términos de desempeño y tecnología, sino también consolidar una cultura organizacional sólida basada en la colaboración y la mejora continua. Gracias a esta orientación estratégica, *Chester* se posiciona como una empresa competitiva, innovadora y comprometida con generar valor para todos sus grupos de interés.

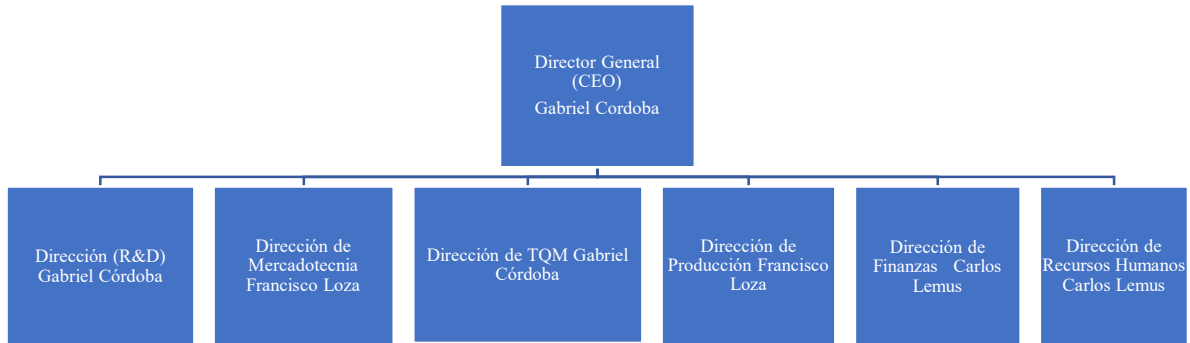
### 2.3.1 Organigrama

El organigrama de *Chester* representa la conexión entre sus colaboradores y la toma de decisiones dentro de la empresa. Cada posición dentro de la organización tiene un propósito claro y se integra en una red de colaboración donde la comunicación y la confianza son esenciales para alcanzar los objetivos.

La estructura se ha diseñado para equilibrar la dirección estratégica con la participación de cada área, fomentando un liderazgo cercano, la toma de decisiones compartida y la innovación continua. A través de este modelo, *Chester* busca que cada integrante se sienta parte fundamental del proyecto, reconociendo que el éxito colectivo depende del compromiso, la

creatividad y el sentido humano con que se construyen los resultados. En la figura cuatro se muestra la estructura organizacional que da vida a esta visión colaborativa.

*Figura 4: Estructura Organizacional de Chester*



*Nota: elaboración propia*

A continuación, se presenta la gerencia:

- Gabriel Córdoba: Ingeniero Industrial, profesionalmente con más de 25 años en la industria electrónica en la administración de programas de la producción masiva, así como liderazgo en la introducción de nuevos productos, en conjunto con las diferentes ingenierías y otras áreas de la organización involucradas en la administración del ciclo de vida de los productos. Dentro de *Chester* estará al frente de la dirección general, Investigación y Desarrollo y Calidad.
- Francisco Loza: es Licenciado en Informática Administrativa, con especialidad en Inteligencia de Negocios y Ciencia de Datos, a lo largo de su trayectoria, ha adquirido experiencia en el área automotriz, Ciencias Computacionales y Finanzas Gubernamentales. Desde hace nueve años participando en el área de Gastos Operativos para la unidad de negocio de servidores de *Hewlett Packard Enterprise*. Dentro de *Chester* estará al frente de la dirección de Mercadotecnia y Producción.

- Carlos Lemus: Con estudios de licenciatura en Contaduría Pública y de Finanzas en el Tec de Monterrey, Campus Guadalajara, profesionalmente tiene experiencia en el área de contaduría y finanzas en la industria de servicios y la industria automotriz, en esta última desempeñando actividades de tesorería, análisis financiero y auditoría interna. Dentro de *Chester* estará al frente de la dirección de Finanzas y Recursos Humanos.

Con este equipo directivo se busca conformar un grupo interdisciplinario que ayudara a implementar, ejecutar y darle seguimiento a las estrategias establecidas en *Chester*.

### 2.3.2 Responsabilidades (funciones)

Las responsabilidades de cada uno de los directores de área de la empresa *Chester* se definen de la siguiente manera:

- Director General (*CEO, Chief Executive Officer*): su responsabilidad consiste en garantizar una comunicación fluida y continua entre todas las áreas de la empresa para fortalecer la toma de decisiones estratégicas. Así como también garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.
- Director de Investigación y Desarrollo: se encarga de identificar con precisión las necesidades de los clientes en cada segmento del mercado, impulsando la actualización de los productos existentes o la creación de nuevos, con el propósito de mantener la competitividad de la empresa *Chester*.
- Director de Mercadotecnia: es responsable de establecer los precios de los sensores según el segmento de mercado, definir los presupuestos destinados a la fuerza de ventas y canales de distribución, así como elaborar los pronósticos de ventas para optimizar las decisiones en producción y finanzas.

- Director de Producción: determina los volúmenes de producción de cada producto, detectar aquellos con menor rentabilidad y, si es necesario, implementar procesos de automatización que incrementen la eficiencia. También puede ampliar la capacidad productiva o vender la capacidad ociosa cuando ya no sea requerida.
- Director de Calidad: responsable de conocer y evaluar los programas de mejora continua vigentes, identificar los más alineados con los objetivos estratégicos de la empresa e invertir los recursos necesarios para su implementación.
- Director de Finanzas: responsable de asegurar la disponibilidad de recursos económicos suficientes para las operaciones anuales de *Chester*. Analiza y evalúa la necesidad de financiamiento a corto o largo plazo, así como la necesidad de emisión o recompra de acciones, pago anticipado de bonos y revisión de las condiciones de pago, realizando ajustes cuando sea pertinente.
- Director de Recursos Humanos: gestiona al personal en todas las áreas, destina fondos para programas de capacitación e impulsa el reclutamiento de talento especializado y profesional.

Con los tres directores que actualmente cuenta *Chester*, se busca cubrir los puestos principales en la empresa. Ellos tendrán la responsabilidad de inculcar la cultura organizacional de la compañía a los demás empleados, la cual está basada en su misión, visión y valores. Siendo el propósito de esto, generar un impacto positivo tanto en el ámbito social, como en el ambiental, y así poder generar los mejores resultados financieros.

### 2.3.3. Estrategia general elegida por la mesa directiva

La estrategia elegida por la mesa directiva es diferenciador amplio siendo prioridad para la dirección de *Chester*, los siguientes los lineamientos:

- Alcance de mercado: presencia activa en todos los segmentos, priorizando participación rentable y valor de marca.
- Propuesta de valor: diseño y desempeño superiores (posición/edad, *MTBF* y atributos clave por segmento).
- Marca y acceso: inversión sostenida en promoción y accesibilidad para los clientes.
- Ritmo en innovación: calendario de I+D que mantiene el portafolio vigente y evita obsolescencia.
- Política de precios: por encima del promedio, respaldada por valor y servicio; no competir por costo.
- Modelo operativo: capacidad escalable y control de inventarios/desabastos a cumplir plazos y calidad.
- Palancas de eficiencia: *TQM* y Productividad para preservar margen pese a mayor gasto en I+D y Mercadotecnia.
- Métricas *BSC*: precio de la acción y utilidad (finanzas); capacidad, inventarios y desabastos, promoción, accesibilidad y satisfacción (clientes).
- Gobernanza y capital: prioridad de inversión en I+D, marca y capacidad, con disciplina en gastos generales y de administración y apalancamiento prudente.

La dirección es consciente de los desafíos que deberá enfrentar; entre ellos, destaca la necesidad de mantener una estructura de costos lo más baja posible y fortalecer las negociaciones con los proveedores para obtener precios competitivos. *Chester* adopta la estrategia de diferenciación amplia porque busca mantener presencia en todos los segmentos mediante productos innovadores, de alta calidad y con diseño atractivo. La empresa apuesta por fortalecer su marca y

accesibilidad, ofreciendo propuestas que superen las expectativas del mercado y justifiquen precios superiores

#### 2.3.4 Tácticas por departamento

La estrategia de *Chester* busca posicionarse como una empresa sólida y vanguardista consensuando con todos sus departamentos la tendencia de crecimiento y desarrollo constante:

- El Departamento de Investigación y Desarrollo (I+D) se enfocará en mantener la mayoría de los sensores con una edad baja, destinando una inversión anual aproximada entre \$3,000 a \$5,000 distribuida entre todas las categorías. La configuración de desempeño y tamaño se ajustará de manera agresiva para los segmentos *High End*, *Performance* y *Size* (*Cid*, *Coat* y *Cure*), priorizando una mejora de al menos 10% por encima del promedio del mercado. Cada proyecto considerará como condición la edad óptima requerida por segmento, asegurando la alineación con las preferencias del cliente y el monitoreo constante de las coordenadas de producto para maximizar la aceptación. *Cedar* mantendrá su configuración inicial con el objetivo de conservar una edad cercana a los siete años y costos de producción bajos. Este producto será revisado en el año 2030, recalibrando sus coordenadas hacia un desempeño de 5.3 y un tamaño de 13.7, buscando reposicionarlo como el producto líder de su segmento. La estrategia proyecta alcanzar un margen de contribución del 45%, sosteniendo su competitividad y eficiencia en costos.

Por su parte, *Cake*, sensor del segmento *Traditional*, continuará su desarrollo con un incremento anual de 0.7 puntos en desempeño y una reducción de 0.5 puntos en tamaño, lo que permitirá acelerar su posicionamiento competitivo y mantener su relevancia en el mercado base. En la estrategia actual, no se contemplan lanzamientos de

nuevos productos, ya que el enfoque se centra en optimizar y mantener los existentes en el mercado.

- El equipo de Mercadotecnia busca capturar la mayor participación en el mercado para todos los segmentos, invirtiendo de forma enérgica y constante \$2,000 en promoción y \$3,000 en presupuesto para la accesibilidad de los productos para los clientes, con esto la presencia y participación se sostienen en margen del 90% a partir del cuarto ciclo financiero.

Mantener precios competitivos dentro del margen de su categoría coloca a *Chester* en competencia, permitiendo asegurar ganancias del 40% en segmentos *Traditional, Low End & High End* manteniéndose en los primeros lugares del mercado. La proyección en ventas considera el crecimiento del mercado más un 15%, tomando en cuenta las ventas del año anterior del primer lugar en cada segmento.

- Producción, ha implementado una táctica de alta utilización de planta y alta automatización manteniendo niveles de utilización de planta superiores al 130%, y una mejora en automatización de un punto por año en todos los segmentos. Esto mejora costos, reduce la capacidad ociosa y reduce el material de desecho. La gestión de inventarios es clave para optimizar el ciclo de conversión y evitar excesos estancados, para lo cual se considera un 5% adicional de material defectuoso y se hace un balance con el inventario actual.
- Finanzas, busca mantener niveles activos de deuda a corto y largo plazo, con un promedio de apalancamiento del 50% para mantener liquidez y un crecimiento sostenido en ventas, Innovación y Desarrollo, Capacitación y además otorgar dividendos a sus

inversionistas de \$1 desde la primera ronda. Adicionalmente se cuenta con un ciclo de retorno de 30 días para cuentas por cobrar y cuarenta y cinco días en cuentas por pagar.

- El departamento de Recursos Humanos mantendrá una inversión constante en capacitación de 80 horas (el máximo) y de esta manera mejorar la eficiencia y productividad de manera directa, la inversión en contratación es de \$1,000 anuales con lo que se busca mejorar las condiciones laborales, fomentando la estabilidad del personal y volviéndose atractivos al ofrecer salarios competitivos.
- El área de Calidad, en forma paralela a Recursos Humanos, invertirá \$4,000 anualmente para invertir en capacitación, cursos de mejora continua y conocimiento de nuevas tecnologías, para lograr reducciones de costos administrativos, mejorar los tiempos en Innovación y Desarrollo y reducción en costos de materiales.

De esta manera, el conjunto de tácticas por departamento, supervisadas y evaluadas por cada director, contribuirá directamente al cumplimiento de la estrategia genérica seleccionada por *Chester*.

### *2.3.5 Objetivos estratégicos BSC a corto y largo plazo*

La tabla nueve expone, para la empresa *Chester*, los objetivos estratégicos anuales del *BSC* entre 2026 y 2033, entendidos como ciclos financieros sucesivos. Los totales por año en las perspectivas Financiera, Procesos internos, Mercadotecnia/Cliente y Aprendizaje y crecimiento permiten apreciar la ruta de incremento de las metas y su alineación con los hitos de 2029 y 2033. La tabla nueve, muestra que tiene un promedio de aproximadamente 69 puntos por año, y se alcanzan los 550 puntos en el año ocho.

Tabla 9: BSC proyectado para Chester

Sección	Indicador clave de desempeño	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	Máximo
Financieros	Precio por acción	5.0	5.0	5.0	5.0	6.0	6.0	7.0	7.0	8
	Ganancias	2.0	2.0	3.0	4.0	5.0	5.0	6.5	7.0	9
	Apalancamiento	5.0	5.0	6.0	6.0	6.0	7.0	7.0	8.0	8
	<b>Total</b>	<b>12.0</b>	<b>12.0</b>	<b>14.0</b>	<b>15.0</b>	<b>17.0</b>	<b>18.0</b>	<b>20.5</b>	<b>22.0</b>	<b>25</b>
Procesos internos del negocio	Margen de contribución	2.0	3.0	3.0	3.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5
	Utilización de planta	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5
	Días de capital de trabajo	2.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5
	Costo por desabasto	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5
	Costo por inventarios	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5
	<b>Total</b>	<b>11.0</b>	<b>14.0</b>	<b>15.0</b>	<b>18.0</b>	<b>22.0</b>	<b>22.0</b>	<b>23.0</b>	<b>25.0</b>	<b>25</b>
Mercadotecnia/Cliente	Criterio de compra	3.0	3.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5
	Conocimiento del producto ( <i>Awareness</i> )	3.0	3.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5
	Accesibilidad del cliente	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5
	Calidad del producto ( <i>MTBF</i> /Posición/Edad)	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5
	Gastos de administración ( <i>SG&amp;A</i> )	3.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5
	<b>Total</b>	<b>16.0</b>	<b>17.0</b>	<b>20.0</b>	<b>21.0</b>	<b>24.0</b>	<b>24.0</b>	<b>25.0</b>	<b>25.0</b>	<b>25</b>
Aprendizaje y crecimiento	Reducción del costo de material ( <i>TQM</i> )	-	-	-	0.0	0.0	0.2	1.0	1.5	3
	Reducción de gastos de administración ( <i>TQM</i> )	-	-	-	0.6	2.4	2.8	2.8	3.0	3
	Incremento en la demanda ( <i>TQM</i> )	-	-	-	0.0	0.0	0.2	0.3	2.0	3
	Reducción de tiempo de I+D ( <i>TQM</i> )	-	-	-	0.0	1.0	1.5	2.0	2.2	3
	Rotación de personal	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	6.0	6
	Productividad	-	4.0	4.0	5.0	6.0	6.0	6.0	7.0	7
	<b>Total</b>	<b>4.0</b>	<b>8.0</b>	<b>8.0</b>	<b>9.6</b>	<b>13.4</b>	<b>15.7</b>	<b>17.1</b>	<b>21.7</b>	<b>25</b>

Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)

En la Tabla diez, se presenta el resultado agregado por perspectiva en los hitos 2029 y 2033 (escala objetivo 0–60). Lo mostrado en este corte directivo traduce la estrategia en distancias a cerrar y orienta decisiones de inversión y ejecución para asegurar el cumplimiento integral en 2033.

Tabla 10: Objetivos estratégicos BSC para los años 2029 y 2033 para Chester

	Perspectiva / Sub-rubro	2029	2033	Total perspectiva
Financieros	Valor del mercado	5.1	9.7	20
	Ventas	10.6	20.0	20
	Préstamo de emergencia	10.6	20.0	20
	<b>Total Financieros</b>	<b>26.3</b>	<b>49.7</b>	<b>60</b>
Procesos internos del negocio	Utilidad de operación	16.5	31.2	60
	<b>Total Procesos internos</b>	<b>16.5</b>	<b>31.2</b>	<b>60</b>
Clientes	Satisfacción del cliente	10.6	20.0	20
	Participación de mercado	13.7	25.8	40
	<b>Total Clientes</b>	<b>24.3</b>	<b>45.8</b>	<b>60</b>
Aprendizaje y crecimiento	Ventas por empleado	8.2	15.4	20
	Activos por empleado	6.0	11.3	20
	Ganancias por empleado	4.2	8.0	20
	<b>Total A&amp;Cre</b>	<b>18.4</b>	<b>34.7</b>	<b>60</b>

Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)

En resumen, definir objetivos anuales y a largo plazo permite evaluar de manera directa si la estrategia y los objetivos implementadas están generando resultados positivos en la operación de Chester. La junta directiva contará con un sistema de seguimiento de estos objetivos mediante la herramienta del BSC, revisándose de forma rigurosa cada año.

## **2.4 Conclusiones**

La mesa directiva considera que, *Chester* ahora tiene un mapa estratégico, metas claras por perspectiva, mecanismos de administración y medición, y un portafolio de inversión orientado a la eficiencia operativa y expansión de sus productos. La empresa queda con criterios de decisiones alineadas, así como un esquema de rendición de cuentas y una ruta de mejora continua para alcanzar los resultados esperados hacia el año 2033.

## **CAPÍTULO 3**

### **REVISIÓN DE RESULTADOS *CHESTER* AÑOS 2026 AL 2027**

### 3.1 Introducción

En el capítulo tres se presentan y evalúan los resultados obtenidos por los indicadores de los departamentos I+D, Mercadotecnia, Producción, Finanzas y Recursos Humanos de la empresa *Chester* en el periodo que abarca del 2026 al 2027. Asimismo, se realiza una comparación con su principal competidor *Baldwin*, con el propósito de analizar las diferencias en el desempeño de ambas compañías.

### 3.2 Análisis del panorama de la industria

En las subsecciones siguientes se describen las estrategias adoptadas por cada empresa dentro de la industria de sensores. Además, se analizan los resultados del *BSC* de la industria en general.

#### 3.2.1 BSC general

*Baldwin* se encuentra en primer lugar con 238 puntos, seguido de *Ferris* con 229, en tercer lugar, *Digby* con 228, la empresa *Chester* en cuarto lugar con 224 y en quinto lugar *Andrews* con 172 puntos respectivamente, estos resultados son el acumulado del primer bienio, es decir de los años 2026 y 2027. Teniendo actualmente una diferencia entre *Baldwin* primer lugar y *Chester* cuarto lugar de 14 puntos, la cual es la compañía seleccionada para analizar detalladamente más adelante. A continuación, se presenta la tabla once a nivel resumen, con estos resultados.

Tabla 11: BSC general

<b>BSC</b>				
<b>Compañía</b>	<b>Año 2026</b>	<b>Año 2027</b>	<b>Recap</b>	<b>Total</b>
<i>Andrews</i>	51	54	67	172
<i>Baldwin</i>	60	64	114	238
<i>Chester</i>	51	64	109	224
<i>Digby</i>	55	67	106	228
<i>Erie</i>	53	55	89	197
<i>Ferris</i>	61	68	100	229

Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)

Analizando los resultados, muestran a *Baldwin* con el liderazgo de la industria derivado de la estrategia y toma de decisiones asertiva, sus ventas fueron posicionadas en segundo lugar por un monto de \$147,437 millones de dólares, lograron una utilidad neta de 4.24% equivalente a \$6,269 millones de dólares, con un valor de cierre \$42.53 por acción, respecto a su margen de contribución obtuvo un 30.7% muy similar en promedio al resto de las empresas.

En segundo lugar, *Ferris* con 229 puntos, está siendo puntero respecto a su utilidad en monto por \$7,911 millones de dólares (2.5 veces más que *Andrews*), lo cual representa un 6.37%. Sus ventas de \$124,201 millones lo posicionan en un cuarto lugar, y un margen de contribución 32.9% también en promedio, aunque está por encima de otras cuatro compañías. El valor de su acción está en primer lugar con \$46.63. Sin préstamo de emergencia, el puntaje acompaña los resultados de ventas y rentabilidad.

Respecto a *Digby* se encuentra en la tercera posición, 228 puntos acumulados al cierre del bienio, es el primer lugar en margen de contribución del 33.6%, Sus ventas alcanzaron una cifra de \$19,300 millones quedando en tercer lugar en ventas, su utilidad neta de 4.61% representa un monto de \$6,322 millones de dólares. Cierre de acción \$ 40.53 dólares por cada una.

*Chester*, aunque su puntaje de 224 puntos lo lleva a la cuarta posición de la tabla, sus ventas superan al resto de las compañías, siendo el primer lugar con \$169,279 millones de dólares quedando con un 80% más respecto a su competidor más lejano en este rubro, pero su utilidad de \$2,427 millones está por debajo de pares con menor volumen. Su margen de utilidad es 1.4% y el margen de contribución 30.3%; ambos en la mitad baja del grupo. Sin préstamo de emergencia, señal de liquidez. Valor de su acción en último lugar: \$24.68 por unidad.

La siguiente posición con 197 puntos la ocupa *Erie* en quinto lugar de la industria. Último lugar en ventas de \$93,940 millones y utilidad de \$2,426,862. Margen de utilidad 2.6% y

margen de contribución 32.3%. Sin préstamo de emergencia. Esta empresa muestra una buena administración en gastos de venta y administrativos siendo el número uno con un 12.7%. El valor de su acción \$34.32 por cada una.

En sexto lugar se encuentra *Andrews* con 172 puntos. Ventas de \$114,056 millones de dólares lo posicionan en segundo lugar y utilidad de \$522,525 dólares. Margen de utilidad 0.5%, margen de contribución 29.6%. Tuvo préstamo de emergencia por \$3,056 dólares. El precio por acción cerró con 25.56 dólares por cada una de ellas.

En conclusión, la industria se mantiene altamente cerrada, entre el líder, *Baldwin*, y el cuarto lugar, *Chester*, existe una diferencia de 14 puntos en el BSC, mientras que el resto de las empresas se ubica a distancias mínimas. En este contexto, el liderazgo se define por ajustes finos (mayor margen, mejor accesibilidad y menor quiebre de inventarios). Para *Chester*, que encabeza las ventas, pero no la rentabilidad, el reto del siguiente bienio consiste en convertir volumen en utilidad mediante disciplina operativa y control de costos; una ejecución consistente puede elevar su posición uno o dos niveles en la clasificación.

### 3.2.2 Estrategias Generales de los competidores

El análisis del reporte *Courier* facilita la identificación de las estrategias que siguen los competidores dentro de la industria de sensores durante el periodo comprendido entre los años 2026 y 2027. A continuación, se presenta las estrategias identificadas por cada compañía:

- *Andrews*: esta compañía trae una estrategia de amplio liderazgo de costos. Enfocándose en mantener precios competitivos y altos niveles de automatización, lo que le permite reducir costos de producción y lograr eficiencia operativa. La empresa busca presencia en todos los segmentos del mercado, sin especializarse en uno en particular, priorizando el volumen y control del gasto sobre la diferenciación. Sus precios se mantienen por debajo

del promedio de la industria, mientras que su utilización de planta es superior al 130% refleja una producción intensiva y eficiente. En conjunto, esta estrategia le permite sostener márgenes adecuados a pesar de operar con precios bajos, consolidando su posición como una empresa enfocada en maximizar la productividad y minimizar el costo por unidad.

- *Baldwin*: esta empresa implementa una estrategia de diferenciación amplia, destacándose por mantener presencia en todos los segmentos del mercado, pero con un enfoque claro en calidad, desempeño y actualización tecnológica. Los productos de *Baldwin* presentan precios medios y altos, combinados con niveles elevados de *MTBF* y constante renovación de diseño. La empresa invierte en innovación y mejora continua de sus artículos, lo que le permite ofrecer un portafolio atractivo y con alto valor percibido por los clientes. Aunque sus costos de materiales y mano de obra son superiores a los de los competidores de bajo costo, su margen de contribución y rentabilidad son mayores, lo que demuestra una gestión equilibrada entre valor agregado y control operativo. En síntesis, *Baldwin* apuesta por la calidad y la innovación como ejes de competitividad sostenible.
- *Digby*: esta organización implementa una estrategia de amplio liderazgo de costos, similar a *Andrews*, pero con un enfoque más fuerte en automatización y estabilidad de producción. Sus productos presentan precios moderados y una relación costo-calidad eficiente. Los niveles de automatización (hasta 8.0) y utilización de planta (superior al 100%) evidencian una estructura de producción optimizada. *Digby* se posiciona como un competidor sólido en eficiencia, priorizando el control de costos operativos sobre la innovación. Su objetivo es mantener márgenes saludables a través de economías de

escala y procesos eficientes, lo que le permite competir en precio sin comprometer la calidad mínima esperada por el cliente.

- *Erie*: esta compañía sigue una estrategia de diferenciación con enfoque en el ciclo de vida del producto. Sus productos muestran precios medios a altos y márgenes de contribución elevados, lo que indica una apuesta por ofrecer valor agregado y desempeño constante en lugar de competir por precio. La empresa mantiene una renovación moderada de sus productos, asegurando que se mantengan atractivos durante su ciclo de vida sin recurrir a rediseños frecuentes. Erie prioriza la calidad percibida, confiabilidad y satisfacción del cliente, fortaleciendo su posicionamiento en los segmentos *Performance* y *Size*. Su estrategia busca la fidelización del cliente a largo plazo mediante productos de alta calidad, acompañados de una estructura de costos controlada y márgenes rentables.
- *Ferris*: la estrategia de esta empresa es diferenciación enfocada en nichos, dirigida principalmente a los segmentos *High End* y *Performance*. Sus precios son los más altos del mercado (hasta \$39.00), y sus productos se caracterizan por un *MTBF* elevado y actualizaciones recientes, lo que refleja una fuerte inversión en investigación, desarrollo e innovación. Esta estrategia busca captar clientes dispuestos a pagar un precio de primera calidad a cambio de tecnología avanzada, diseño superior y alto rendimiento. Aunque sus costos de producción son mayores, *Ferris* compensa con márgenes de contribución superiores al 35% y una percepción de marca de alto valor. En síntesis, *Ferris* se posiciona como el competidor más innovador y exclusivo del mercado, priorizando calidad, diferenciación y liderazgo tecnológico.

En el bienio se pueden identificar dos patrones, el primero de *Chester* que privilegia el crecimiento en volumen, reflejado en mayores ventas y alta utilización de capacidad, aun con

márgenes comprimidos y el segundo de sus competidores directos quienes priorizan la rentabilidad y el desempeño del portafolio, mediante mejoras de producto y políticas de precio consistentes. Para cerrar la brecha, *Chester* proyecta resultados de mediano plazo apoyados en tecnología y capacidad fortalecidas, manteniendo un enfoque disciplinado en I+D para elevar el desempeño, optimizar la mezcla y capturar margen sin sacrificar disponibilidad.

### **3.3 Análisis BSC de *Chester***

De acuerdo con la estrategia diferenciación amplia, adoptada por la compañía, la tabla doce sintetiza el desempeño de *Chester* frente a los objetivos generales establecidos. Dichos avances se presentan de forma comparativa respecto a las metas y se analizan detalladamente por cada área funcional, a fin de identificar contribuciones, brechas y oportunidades de mejora.

El puntaje total BSC 2027 subió con respecto al del 2026. El desempeño crece de forma amplia y consistente, con dos puntos clave, mercadotecnia/Cliente y Procesos internos. Aunque se tienen resultados que requieren un plan de mejora de tres objetivos no cumplidos, ganancias, margen de contribución y accesibilidad del cliente.

En la tabla 12 se presentan los objetivos y los resultados obtenidos además a continuación se detallan los resultados de cada perspectiva.

1. En la perspectiva financiera, el único objetivo no alcanzado fue Ganancias (1.6 frente al objetivo 2.0), brecha explicada por márgenes presionados (incremento de costos y mezcla de producto menos favorable) y por mayores desembolsos no planeados en inversión a ventas y promoción (la meta de aumentar la cobertura implicó mayor gasto comercial durante el periodo). El precio por acción y el apalancamiento cumplieron con sus metas, por lo que la desviación financiera se concentra en la rentabilidad neta.

2. En procesos internos, el objetivo no alcanzado fue el margen de contribución (1.8 frente a 3.0). La brecha se atribuye a la reducción de márgenes, asociada a costos de materiales y la aceptación de los productos por parte del cliente diferente a lo planeado, además de pérdidas por desabasto que limitaron ingresos y diluyeron la contribución. Aunque la utilización de planta y los costos de inventario cumplieron meta, la prioridad del siguiente periodo es elevar la contribución corrigiendo mezcla y costos directos, y reducir la falta de producto para sostener ventas con mayor rentabilidad.

Tabla 12. Puntajes reales del BSC vs. los objetivos

Sección	Indicador clave de desempeño	Resultados 2026	Resultados 2027	Objetivos	Acción requerida (Si/No, N/A)
Financieros	Precio por acción	● 6.0	● 6.1	5.0	No
	Ganancias	● 0.0	● 1.6	2.0	Si
	Apalancamiento	● 8.0	● 5.9	5.0	No
	<b>Total</b>	<b>14.0</b>	<b>13.6</b>	<b>12.0</b>	
Procesos internos del negocio	Margen de contribución	● 0.3	● 1.8	3.0	Si
	Utilización de planta	● 4.2	● 5.0	2.0	No
	Días de capital de trabajo	● 4.8	● 3.1	3.0	No
	Costo por desabasto	● 4.1	● 2.7	3.0	No
	Costo por inventarios	● 5.0	● 5.0	3.0	No
	<b>Total</b>	<b>18.4</b>	<b>17.6</b>	<b>14.0</b>	
Mercadotecnia/Cliente	Criterio de compra	● 3.5	● 5.0	3.0	No
	Conocimiento del producto ( <i>Awareness</i> )	● 2.4	● 4.1	3.0	No
	Accesibilidad del cliente	● 1.4	● 2.1	4.0	Si
	Calidad del producto ( <i>MTBF</i> /Posición/Edad)	● 2.9	● 2.9	3.0	No
	Gastos de administración ( <i>SG&amp;A</i> )	● 5.0	● 5.0	4.0	No
	<b>Total</b>	<b>15.2</b>	<b>19.1</b>	<b>17.0</b>	
Aprendizaje y crecimiento	Reducción del costo de material ( <i>TQM</i> )	-	-	-	N/A
	Reducción de gastos de administración ( <i>TQM</i> )	-	-	-	N/A
	Incremento en la demanda ( <i>TQM</i> )	-	-	-	N/A
	Reducción de tiempo de I+D ( <i>TQM</i> )	-	-	-	N/A
	Rotación de personal	● 3.5	● 7.0	4.0	No
	Productividad	-	● 7.0	4.0	No
	<b>Total</b>	<b>3.5</b>	<b>14.0</b>	<b>8.0</b>	
	<b>Total Balanced Scorecard</b>	● 51.1	● 64.3	51.0	

3. Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)

4. En la perspectiva de mercadotecnia/cliente, el único objetivo no alcanzado fue accesibilidad (2.1 frente a 4.0). La brecha se explica por cobertura comercial insuficiente y eficiencia limitada en la gestión de fuerza de ventas y canales, la meta calculada requiere mayor inversión en dinero y esperar otro ciclo para ser alcanzada, lo que restringió el alcance y la disponibilidad efectiva del portafolio pese a que el criterio de compra y el conocimiento del producto cumplieron sus metas.

5. En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se cumplieron todas las metas en este bienio. En síntesis, se propone que los productos de *High End*, *Performance* y *Size* avancen de forma disciplinada hacia el posicionamiento ideal, incrementando el desempeño y reduciendo el tamaño donde corresponda, con *MTBF* medio-alto para preservar la reputación de calidad.

En *Traditional* y *Low End*, se recomiendan ajustes prudentes y un *MTBF* moderado que evite sobrecostos. La empresa mantendrá una estrategia de diferenciación amplia combinada con control de costos en los segmentos sensibles al precio. Adicionalmente, se monitoreará a *Baldwin*, en especial en *Performance* y *High End*, para seguir la evolución de componentes, tamaño y *MTBF*, y se observará si *Baker*, *Bead* y *Bold* obtienen mayor aceptación mediante un ajuste más rápido hacia el ideal.

### **3.4 Resultados de *Chester* por área o por segmento de mercado**

En esta sección se exponen los resultados obtenidos por la compañía *Chester* durante sus dos primeros años de operación, 2026 y 2027, en los distintos departamentos. Dichos resultados se comparan con los de la empresa *Baldwin*, que lidera la industria en ese mismo periodo.

#### *3.4.1 Investigación y Desarrollo*

En este punto, se muestra un resumen de los aspectos más importantes ocurridos durante los dos primeros años de operación en el departamento de I+D, desglosado por segmento. Asimismo, se incluyen los parámetros de los productos de *Chester* y de su principal competidor, *Baldwin*.

Durante los años 2026 y 2027, el área de Investigación y Desarrollo (I+D) de *Chester* centró sus esfuerzos en mantener los productos actualizados dentro de los parámetros técnicos esperados de la siguiente manera:

- *Traditional (Cake)*: en 2026 se aplica una mejora en desempeño llevándolo a 6.3 y 13.7 en tamaño con un *MTBF* de 17,000 colocándolo cerca del ideal del segmento.

- Baldwin*, con su producto *Baker*, ajustó su desempeño a 5.7, y 14.3 en tamaño con un *MTBF* de 19,000. En 2027, *Chester* aplica una nueva revisión actualizando los valores a 7.1 en desempeño y a 12.9, manteniendo una participación de mercado del 32%. Dirigiéndolo aún más al centro de las coordenadas. *Baldwin* alcanzó para 2027 6.4 en desempeño y 13.6 en tamaño, con lo que se posiciona en segundo lugar en ventas en este segmento.
- *Low End (Cedar)*: para este segmento se observa una estrategia generalizada de obsolescencia de producto, por lo que *MTBF* es el único factor modificado en I+D *Cedar* cuenta con 14,000 y *Bead* con 19,000 un esfuerzo combinado entre mercadotecnia y producción, permitieron que el producto de *Chester* fuera el primer lugar en ventas por su capacidad y posicionamiento en el mercado con una venta neta de 2,690 piezas en 2027.
  - *High End (Cid)*: en 2026 se aplica una mejora en desempeño llevándolo a 9.0 y 11.0 en tamaño con un *MTBF* de 24,000 colocándolo en el ideal del segmento. *Baldwin*, con su producto (*Bid*), ajustó su desempeño a 9.1, y 10.8 en tamaño con un *MTBF* de 23,000. En 2027, *Chester* aplica una nueva revisión actualizando los valores a 10.0 en desempeño y a 10.0, manteniendo una participación de mercado del 24% contra *Baldwin* alcanzó el 19% para 2027, su producto *Bid* logró 10.3 en desempeño y 9.7 en tamaño. Un factor clave de *Chester* fue la mayor cantidad de producto disponible de 169 unidades, lo que posiciona en ventas de *Cid* con 815 piezas contra 646 piezas de *Bid*, a pesar de que en desempeño y tamaño del sensor de *Baldwin* era mejor.
  - *Performance (Coat)*: en 2026 se aplica una mejora en desempeño llevándolo a 10.6 y 14.6 en tamaño con un *MTBF* de 26,250 colocándolo en el ideal del segmento.

*Baldwin*, con su producto *Bold*, ajustó su desempeño a 10.4, y 15.3 en tamaño con un *MTBF* de 25,700. En 2027, *Chester* aplica una nueva revisión actualizando los valores a 11.6 en desempeño y a 13.9, manteniendo una participación de mercado del 25% vs *Baldwin* alcanzó para 2027 un 19% con su producto *Bold* que tiene 11.4 en desempeño y 14.6 en tamaño. El análisis indica que *Coat* sobresalió por su mayor desempeño y mejor ajuste de tamaño en el segmento, lo que le permitió alcanzar una cuota de mercado siete puntos porcentuales superior a *Bold*. *Coat* ocupó el primer lugar con 714 unidades vendidas, frente a las 510 unidades de *Bold*.

- *Size (Cure)*: en 2026 se aplica una mejora en desempeño llevándolo a 5.1 y 11.2 en tamaño con un *MTBF* de 19,000 colocándolo en el ideal del segmento. *Baldwin*, con su producto *Buddy*, ajustó su desempeño a 4.7, y 9.6 en tamaño con un *MTBF* de 19,700. En 2027, *Chester* aplica una nueva revisión actualizando los valores a 5.9 en desempeño y a 10.1, resultando con una participación de mercado del 15% (con 427 piezas) contra 27% (con 748 piezas) del producto de *Baldwin*. *Chester* tuvo peores resultados debido al tamaño de su producto más lejano al punto ideal.

En conclusión, el desempeño del departamento de I+D de *Chester* durante los años 2026 y 2027 refleja solidez en sus tácticas orientadas a mantener sus productos dentro de los parámetros técnicos ideales de cada segmento, logrando avances significativos en la mayoría de ellos, para fortalecer su posicionamiento competitivo, aunque deberá continuar afinando el desarrollo de sensores en ciertos segmentos para consolidar su liderazgo y permanencia a largo plazo.

### 3.4.2 Mercadotecnia

Es esta sección se analiza el resultado de las inversiones en promoción, accesibilidad y conocimiento en los productos por parte del cliente, precios, encuestas y resultado en ingresos de *Chester* y el resto de la industria.

A continuación, se presenta un análisis más detallado por segmento, comparando a los productos de *Chester* contra *Baldwin*:

- *Traditional*: en este segmento el producto *Baker* de *Baldwin* se posicionó como el primer lugar en ventas en el año 2026, con una participación en el mercado del 18% lo que equivale a 1,424 piezas vendidas; la inversión en promoción \$1,350 y \$1,450 en ventas, alcanzando un 69% conocimiento y 60% de accesibilidad; el precio de su producto fue de \$28.74 y su fecha de revisión fue en 08 de abril del 2026.

En lo que respecta a *Chester* con su producto *Cake* en 2026, sus ventas fueron de 1073 unidades, con una participación en el mercado del 13%; se invirtió \$1,500 en promoción y \$2,500 en ventas, obteniendo 73% en conocimiento y 70% en accesibilidad; el precio fue de \$28.00 y la fecha de revisión 29 de agosto del 2026. *Baldwin* mantuvo la ventaja por una propuesta de valor ligeramente superior, mejor relación precio-valor, siendo el precio de *Baker* \$28.74 vs. \$28 de *Cake* y *MTBF* de 19,000 de *Baker* contra 17,000 de *Cake*, es decir, las inversiones de mercadotecnia no hicieron la diferencia de *Chester* contra *Baldwin*, a pesar de que la primera tenía clara ventaja en accesibilidad y conocimiento, el indicador con mayor diferencia fue en *MTBF* con una diferencia de 2,000 mejor de parte de la competencia.

Para el año 2027 *Cake* subió a la primera posición de ventas con 1,404 unidades vendidas y un precio de venta de \$27.50, lo que representa una participación del 16%

del mercado; es decir tuvo una mejor ejecución comercial, alcanzando el 85% en conocimiento del producto en el mercado con \$1,500 en promoción, mientras que la competencia *Baldwin* llegó a 78% con \$1,350 y 74% en accesibilidad con un presupuesto de \$2,100 en ventas cuando *Baldwin* llegó a 56% destinando \$1,550, desde el principio se ha mantenido una estrategia de realizar grandes inversiones en promoción y ventas, con el fin de dar a conocer el producto en el mercado. Aun cuando *Baker* obtuvo una mejor encuesta al cliente (45 vs. 44), *Chester* ganó por alcance y disponibilidad, más puntos de venta y empuje comercial.

- *Low End*: en el año 2026 el producto *Cedar* de *Chester* se posicionó en primer lugar en ventas, con una participación del 21% en el mercado, con una venta de 2,136 unidades; y una inversión de \$1,500 en promoción y \$2,500 en ventas, obteniendo 71% y 55% en conocimiento y accesibilidad respectivamente; el precio de venta fue de \$20.00. El segundo lugar en este segmento fue para el producto *Bead* de *Baldwin*, con una venta de 1,911 unidades, con una participación del 19% en el mercado; y una inversión de \$1,350 en promoción y \$1,450 en ventas, obteniendo 67% y 41%, siendo estos dos rubros lo que marca la diferencia en ventas primer y segundo lugar en ventas.

Para el año 2027 la tendencia siguió igual, *Cedar* se mantuvo en primer lugar, con 2,689 unidades y 24% del mercado, contra *Bead* que vendió 2,056 sensores, de nueva cuenta la diferencia la hizo la promoción, *Chester* invirtió \$1,500 contra \$1,350 de *Baldwin* obteniendo 83% y 60% respectivamente en conocimiento; En lo que respecta a los precios *Chester* manejo uno \$1.49 más bajo que el de *Baldwin* lo cual también ayudó a liderar las ventas.

- *High End*: en 2026 *Cid* de *Chester* obtuvo el 21% del mercado, vendiendo 613 piezas, lo cual lo colocó en el primer lugar en ventas en este segmento porque cumplió las expectativas del cliente con un *MTBF* de 24,000 contra *Bid* de 23,000, esto se debió a que *Chester* combinó un diseño técnico en el segmento *High End* a ello se sumó la disponibilidad suficiente del producto.

La inversión en ventas fue de \$1,500 y \$2,500 en promoción, obteniendo 68% y 65% en conocimiento y accesibilidad respectivamente, con un precio venta de \$38.00.

Mientras que *Bid* de *Baldwin* posicionó a en tercer lugar, vendiendo 461 unidades, quedando con un 15% de ventas; invirtiendo \$1,300 y \$1,450 en ventas y promoción respectivamente, y así obteniendo 63% y 53% en conocimiento y accesibilidad respectivamente, un *MTBF* de 23,000, con un precio de \$38.74.

En el 2027 *Cid* desciende a la tercera posición en el mercado, vendiendo 815 sensores, posicionándolo con 24% del mercado, y con un *MTBF* de 24,000, esto debido a la falta de inventario, la planeación de producción y pronóstico de ventas fue correcta, sin embargo, se vendió más de lo esperado; su porcentaje de conocimiento fue del 82% y 73% en accesibilidad, siendo superior a *Bid* que tiene un 73% y 51% respectivamente. Por su parte, *Bid* de *Baldwin* cayó una posición en comparación al año anterior, vendiendo 646 unidades, quedando con un 19% en la participación de mercado, su *MTBF* fue de 24,500, con un precio de \$38.74.

- *Performance*: en el año 2026, en este segmento *Chester* quedó en primera posición en ventas con *Coat*, logrando un 22% de participación de mercado con ventas de 514 unidades, a un precio de \$33.00, *MTBF* 26,250 y una inversión de \$1,500 en promoción y \$1,500 en ventas. Su competidor más cercano fue el producto *Bold* de

*Baldwin* logrando un 19% de cuota con 430 unidades, a un precio de \$33.74, *MTBF* 25,700 y una inversión de \$1,100 en promoción y \$1,300 en ventas.

Para el año 2027 *Coat*, mantuvo su liderazgo en venta con 714 piezas contra *Bold* que colocó, 510 piezas, y su competidor más cercano en el año anterior cayó a una tercera posición debido a dos situaciones *Bold* tuvo un conocimiento de producto del 65% y una accesibilidad del 39% contra *Coat* de 80% y 59% respectivamente además de tener un precio de venta menos competitivo.

- *Size*: en el año 2026, en este segmento *Chester* quedó en primera posición en ventas con su producto *Cure* con un amplio porcentaje de participación del 22%, seguido del segundo lugar con un 17%, es decir cinco puntos porcentuales de diferencia entre el primer y segundo lugar, *Cure* tuvo una venta de 520 unidades, con un desempeño de 5.1 y fecha de revisión de 06 de agosto del 2026 al igual que los otros segmentos se invirtió mucho en promoción y ventas \$1,500 y \$2,500, respectivamente, obteniendo 66% en conocimiento y 60% accesibilidad. Siendo estos dos rubros junto con el desempeño lo que permitió al *Cure* posicionarse en el primer lugar. En la posición tres queda *Buddy* de *Baldwin* con porcentaje de participación en el mercado del 15%, con un *performance* de 4.7 y obteniendo 55% en conocimiento y 45% accesibilidad. Para 2027, *Cure* cae a la posición cuatro, con unas ventas de 427 unidades y una participación del 15% del mercado, con un precio de venta de \$33.00 y un tamaño de 10.1, siendo este el rubro de mayor peso y al estar fuera de los límites de las expectativas de los clientes las ventas cayeron de manera importante, la razón de ello es que *Chester* decidió mantener la actualización de I+D dentro del mismo año 2027, para no implementar hasta el año 2028.

En caso contrario *Buddy de Baldwin*, alcanza el primer puesto, con unas ventas de 748 unidades y una participación del 27% del mercado, con un precio de venta de \$33.74 y un tamaño de 8.6, un desempeño de 5.4, esto lo sitúa en las expectativas ideales para este segmento cubriendo el 43% de importancia para los clientes.

Para finalizar, la compañía *Chester* seguirá con su estrategia en invertir en promoción y en ventas, con el fin de seguir siendo líderes en ventas a nivel general, ya que estos rubros fueron pilares fundamentales para que vendiera más en estos primeros dos años.

### 3.4.3 Operaciones

Durante los años 2026 y 2027, el área de Producción de *Chester* consolidó la estrategia de crecimiento y diferenciación, orientando las decisiones operativas al incremento de capacidad productiva, mantener la estabilidad del personal operativo, y optimizar la eficiencia en costos mediante la automatización sostenida de las líneas de ensamblaje. A continuación, se presenta el análisis por segmento:

- *Traditional (Cake)*. En este bienio se logró un margen de contribución del 32 %, ligeramente superior al 31 % de *Baldwin*. Este resultado proviene de una utilización del 86 % de la capacidad actual (1,800) mientras que *Baldwin* utilizó un 122%, recurriendo a el pago de tiempos extras afectando su costo de labor de \$7.68 (es decir \$0.45 más que *Chester*). En cuanto a la automatización *Cake* y *Baker* tienen el mismo nivel de 6.0, lo que redujo el costo de mano de obra directa en 4 % para ambas empresas respecto al año anterior.

Para el 2027, se produjeron 1,772 unidades, frente a 1,303 de *Baldwin*, de ellas el inventario final de *Cake* fue de 288 unidades (19.53%) lo que generó un costo de

almacenaje de \$5,137.00, frente a 357 unidades (27%) ocasionando un costo de almacenaje de \$6,675.9 a la competencia.

*Chester* logró mayor volumen y productividad sin incrementar los costos de almacenamiento, consolidando un margen positivo frente a *Baldwin*. Para mantener estos resultados, la empresa reforzará la planeación de producción, mantendrá capacidad suficiente para evitar horas extras y ajustará inventarios según la demanda real, asegurando eficiencia operativa y control de costos que sostengan el margen de contribución en el próximo periodo.

- *Low End (Cedar)*. En este bienio, se logró un margen de contribución del 28 %, ligeramente inferior al 29 % de *Baldwin*. Este resultado proviene de una utilización del 181 % de la capacidad actual (2,700 unidades), mientras que *Baldwin* operó al 158 % pagando un 23% menos de tiempo extra contra *Chester*, lo que afectó al margen de contribución de *Cedar*.

El mayor uso de capacidad en *Chester* incrementó los costos de mano de obra a \$6.80 por unidad, frente a \$6.50 de su competidor, reflejando el impacto del pago de horas extras. En cuanto a la automatización, *Cedar* y *Bead* mantienen el mismo nivel de 6.5, reduciendo el costo de mano de obra directa en 3 % respecto al año anterior.

Para 2027, se vendieron 2,690 unidades de *Chester*, frente a 2,057 de *Baldwin*. El inventario final fue de 210 unidades de *Cedar* (7.80 %) con un costo de almacenamiento de \$3,746, frente a 298 unidades de *Bead* (14.48 %) y \$3,927 en la competencia.

*Chester* mantuvo el liderazgo en volumen y participación de mercado, aunque con presión en el margen por el 181% de uso de capacidad.

Para mejorar sus resultados, la empresa optimizará la planeación de turnos, aumentará la capacidad a la demanda proyectada, se reducirá el costo de mano de obra a través del aumento del nivel de la automatización y sostener su rentabilidad sin sacrificar volumen.

- *High End (Cid)*. En este bienio se logró un margen de contribución del 36%, ligeramente inferior al 37% de *Baldwin*. Este resultado proviene de una utilización del 84% de la capacidad instalada (900 unidades), mientras que *Baldwin* trabajó al 78%, aprovechando mejor su infraestructura sin necesidad de tiempo extra. El costo de mano de obra en *Chester* fue de \$8.44 por unidad, inferior a los \$9.17 de *Baldwin*, reflejando la especialización técnica del personal y el mantenimiento preventivo propio del segmento. *Cid* opero con un nivel de automatización del 5.0 y *Bid* con 3.7 lo cual favoreció a *Chester* en el costo de mano de obra.

En 2027, *Chester* vendió 815 unidades, frente a las 646 de su competidor. El inventario final fue de cero unidades en inventario al término del bienio. Aunque *Baldwin* conserva un margen levemente superior, ambas compañías lograron mantener control de inventarios y una mayor confiabilidad técnica, fortaleciendo su percepción de calidad. Para mantener estos avances, la empresa incrementará la automatización, ajustará la capacidad ociosa para mejorar la productividad y el margen de contribución en este segmento.

- *Performance (Coat)*. En este bienio se logró un margen de contribución del 25%, superando el 23% de *Baldwin*. Este resultado proviene de una utilización del 110% de la capacidad instalada (600 unidades), mientras que *Baldwin* alcanzó un 104%. El costo de

mano de obra en *Chester* fue de \$8.91 por unidad, inferior a los \$9.38 de *Baldwin*, gracias a la estabilidad de turnos y la reducción de tiempo de ciclo en 6 %.

El producto de *Coat* operó a un nivel de automatización de 5.0, y *Chester* a un 3.7. Durante 2027, *Chester* vendió 771 unidades, frente a 510 de *Baldwin*. El inventario final fue de cero unidades con cero costos de almacenaje, frente a 202 unidades (39.60%) y \$3,777 del competidor, favoreciendo a *Chester* en su margen de contribución.

Las decisiones de *Chester* resultaron favorables, reflejando eficiencia operativa, menores costos de labor y control de inventarios. Para sostener estos resultados, *Chester* aumentará gradualmente la automatización y revisará la programación de los planes producción para conservar la ventaja en productividad y rentabilidad frente a *Baldwin*.

- *Size (Cure)*. En este bienio se logró un margen de contribución del 32 % que igualó al de *Baldwin*. Ambos con una capacidad instalada (600 unidades), generando una utilización del 121% para *Chester* contra 109% para *Baldwin*. El costo de mano de obra fue de \$9.24 por unidad en *Chester*, ligeramente inferior a los \$9.58 de *Baldwin*, debido a las recalibraciones y ajustes de producto realizados durante el periodo, favorecido a *Cure*.

*Cure* se produjo con un nivel de automatización de 5.0, suficiente para conservar eficiencia sin comprometer precisión contra *Buddy* con 3.7 lo cual beneficio a *Chester* en su eficiencia y mano de obra. Para 2027, *Chester* vendió 602 unidades, frente a 748 de su competidor. El inventario final fue de 178 unidades (28.23%) con un costo de \$3,175, frente a cero unidades en *Baldwin* lo que impacto en costos a *Chester*.

Para fortalecer el margen, la empresa *Chester* continuara con en análisis e inversión en automatización del producto *Cure* el objetivo de aumentar eficiencia, disminuir el costo de labor y aumentar el margen de contribución.

Como aprendizaje de estos dos años y después de observar a *Baldwin* en su enfoque balanceado y un crecimiento consistente y moderado de automatización que le permitió obtener un margen de contribución del 33%, a pesar de ello, se trabaja un plan operativo que fortalece durante los primeros cuatro años la capacidad operativa y automatización mediante alta inversión y apalancamiento robusteciendo las capacidades operativas de *Chester*, generando un diferenciador en ambos rubros en comparación a *Baldwin* Como lo muestra la tabla trece.

*Tabla 13. Plan operativo de diferenciación en capacidad operativa.*

Aspecto	<i>Chester</i>	<i>Baldwin</i>
<b>Enfoque operativo</b>	Volumen alto, ganancias comprometidas	Balance capacidad-demanda
<b>Automatización</b>	Incremento agresivo y constante	Moderada/consistente
<b>Materiales</b>	Premium sin enfoque a costo	Mejor ajuste al posicionamiento
<b>Margen de contribución %</b>	30.3%	33%

*Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)*

*Chester* ejecuta de manera coherente su estrategia de inversión de manera intensificada durante las primeras rondas para generar el diferenciador de entre sus competidores posicionándose como la empresa con mayor capacidad y automatización en la industria.

#### 3.4.4 Departamento de Recursos Humanos

Un elemento clave en el éxito de *Chester* es su capital humano, es por eso por lo que, en 2027, *Chester* presenta una táctica orientada al desarrollo y capacitación de su personal, con el 100% de su plantilla operando y 80 horas de formación al año, siendo la cifra más alta entre las compañías del sector. Sin embargo, esta estrategia implica costos elevados de reclutamiento y entrenamiento (\$2,486), lo que impacta su eficiencia financiera general.

Aunque el índice de productividad de *Chester* es el más alto de la industria de sensores con un 102.6% vs. 100%, de *Baldwin* y demás empresas del sector y un 7.0% en rotación de

personal vs. un 8.7% de *Baldwin*, la empresa mantendrá la optimización con la inversión entre \$1,000 y \$2,000 en capital humano para lograr un equilibrio entre desempeño y eficiencia,

A partir del próximo bienio se comenzará a invertir en *TQM*, ya que este bienio no hubo inversiones, sin embargo, se tiene planeado la inversión por \$6,000 para el ciclo financiero del año 2029.

### 3.4.5 Finanzas

En esta sección se muestran los resultados financieros de la empresa correspondientes a los años 2026 y 2027, destacando especialmente los indicadores de ventas, utilidad acumulada, margen de contribución, rentabilidad (*ROE, ROA, ROS*), apalancamiento, liquidez y mercado de valores.

#### 3.4.5.1 Ventas, utilidad acumulada y margen de contribución

El resultado de los ingresos por ventas, se pueden consultar en la tabla catorce, donde se muestra el resultado de toda la industria para los años 2026 y 2027, así como la utilidad acumulada y margen de contribución.

*Tabla 14: Ventas, utilidad acumulada y margen de contribución años 2026 y 2027*

	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>
<b>Ventas en miles</b>		
<b>2026</b>	132,522	139,161
<b>2027</b>	147,437	169,280
<b>Utilidad acumulada en miles</b>		
<b>2026</b>	8,324	1,426
<b>2027</b>	14,593	3,853
<b>% Margen Contribución</b>		
<b>2026</b>	28.90%	27.50%
<b>2027</b>	30.70%	30.30%

*Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)*

La estrategia de *Chester* es un poco más agresiva en ingresos, debido a la inversión que se ha realizado para la expansión de la capacidad de planta, así como automatización, entrenamiento

de personal, promoción y ventas, mientras que *Baldwin* mantiene un crecimiento más moderado, pero más rentable.

Aunque en *Chester* las ventas son significativamente más altas que en *Baldwin*, su rentabilidad acumulada sigue siendo considerablemente menor, debido a los altos costos operativos que se han mencionado anteriormente y que forman parte de la estrategia inicial de inversión y expansión implementada durante el arranque de operaciones de la planta. Esta situación refleja que, si bien la compañía ha logrado un crecimiento sólido en ingresos, aún enfrenta el reto de convertir ese volumen de ventas en una rentabilidad sostenible, lo cual requerirá mayor eficiencia en costos y una optimización del gasto operativo en los próximos periodos. En contraste, *Baldwin* demuestra una estrategia más sólida de control de costos donde realiza una combinación de eficiencia operativa, donde incluye mantener inventarios en bajos niveles, inversión en automatización y diversificación del portafolio, lo que le ayuda a la generación de más utilidad acumulada en 2027, esto le permite mantener precios ligeramente más altos, pero aun así competitivos.

En lo que respecta al margen de contribución *Baldwin* se mantiene ligeramente superior, debido a su alta rentabilidad y a sus bajos costos de producción que maneja. *Chester* mejora en 2027, debido a la eficiencia en su producción y al aumento de precios en ciertos productos, pero aún sigue estando bajo debido a sus altos costos.

En resumen, *Chester* muestra un crecimiento fuerte en ingresos, pero con eficiencia y rentabilidad limitadas, ya por inicio de operación se está sacrificando margen por volumen. En cambio, *Baldwin*, su estrategia está en controlar mejor sus costos y optimizar precios.

### 3.4.5.2 Rentabilidad

En este apartado se exponen los resultados relacionados con la rentabilidad, tal como se aprecia en la tabla quince, centrando el análisis en tres indicadores financieros principales: retorno sobre ventas (*ROS*), retorno sobre activos (*ROA*) y retorno sobre capital (*ROE*).

Tabla 15: Razones financieras 2026 y 2027

	Baldwin	Chester
<b>ROS</b>		
2026	3.10%	-2.00%
2027	4.30%	1.40%
<b>ROA</b>		
2026	3.50%	-2.30%
2027	4.80%	1.70%
<b>ROE</b>		
2026	7.70%	-6.10%
2027	10.50%	5.30%

Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)

En cuanto al retorno sobre ventas (*ROS*), para 2027, *Chester* mejora su posición y logra revertir su margen a 1.4 %, mientras que *Baldwin* incrementa su rentabilidad hasta 4.3 %. Esto demuestra que, aunque *Chester* avanza hacia una operación más rentable, *Baldwin* sigue conservando un mejor control de sus costos operativos y financieros, así como una estrategia de precios más eficiente que permite mantener márgenes saludables.

Respecto al retorno sobre activos (*ROA*), para 2027, ambas compañías muestran una mejora; *Baldwin* eleva su *ROA* a 4.8 %, mientras que *Chester* alcanza 1.7 %. Si bien *Chester* logra una recuperación, su desempeño sigue siendo limitado en comparación con *Baldwin*, quien continúa gestionando sus inversiones en maquinaria, tecnología y capital de trabajo en utilidades más significativas, mientras que *Chester* aún muestra un desempeño moderado.

En el caso del retorno sobre capital (*ROE*), para 2027, *Chester* mejora significativamente y alcanza un 5.3 %, evidenciando una recuperación financiera; sin embargo, *Baldwin* mantiene

un liderazgo claro con un 10.5 %, lo que refleja una estrategia financiera más efectiva y una mayor capacidad para generar valor para sus inversionistas.

En síntesis, los resultados reflejan que *Baldwin* mantiene una posición financiera más estable y rentable en todos los indicadores analizados, destacando por su eficiencia operativa y su adecuada gestión de activos y capital. *Chester*, por su parte, muestra una tendencia positiva de recuperación entre 2026 y 2027, lo que indica que sus estrategias comienzan a tener impacto favorable, aunque aún debe fortalecer su control de costos y optimizar el uso de sus recursos para alcanzar los niveles de rentabilidad de su competidor. Aunque la estrategia original es seguir haciendo inversión y gasto en mercadotecnia, es vital para la dirección de *Chester*, evaluar la reducción de estas inversiones futuras y tratar de maximizar las inversiones ya realizadas (automatización, compra de capacidad, gasto de promoción y ventas) en los siguientes años, ya que debido al arranque de operaciones los montos de inversiones fueron grandes y por consiguiente se tuvo que contratar financiamiento externo.

### 3.4.5.3 Apalancamiento

En la tabla dieciséis, se muestra el nivel de apalancamiento que cada una de las empresas tiene.

*Tabla 16: Apalancamiento en la industria años 2026 y 2027*

	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>
<b>Apalancamiento</b>		
<b>2026</b>	2.20	2.70
<b>2027</b>	2.20	3.10

*Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)*

Para el año 2027, *Chester* incrementó su apalancamiento a 3.10, lo que representa un aumento considerable frente al año anterior. Por su parte, *Baldwin* mantiene su nivel en 2.20, sin cambios relevantes. *Chester* recurrió al financiamiento externo para impulsar su crecimiento, que se traduce en cubrir la inversión en la compra de automatización y capacidad de planta

principalmente. Con ello se logró posicionarse en primer lugar en ventas en el sector. Sin embargo, este aumento también eleva su exposición al riesgo financiero.

En términos generales, el análisis muestra que *Chester* utiliza un mayor grado de apalancamiento como herramienta para financiar su crecimiento, mientras que *Baldwin* prioriza la estabilidad y el equilibrio financiero. Si bien el enfoque de *Chester* puede acelerar su expansión, y con esto posicionarse en primer lugar en ventas en la industria, también implica una mayor vulnerabilidad ante escenarios de baja rentabilidad. Si embargo continuar con una estrategia agresiva sin un control financiero podría generar un sobre apalancamiento y una falta de flujo de efectivo. Es por eso por lo que se está evaluando darle prioridad a la optimización de los recursos ya invertidos, a la reducción de costos fijos y la reinversión selectiva en segmentos con alto potencial de retorno, con el fin de tener estabilidad económica.

#### 3.4.5.4 Liquidez

A continuación, se presenta la tabla diecisiete con la información para calcular la Razón de Liquidez.

*Tabla 17: Razón de Liquidez 2026 y 2027*

	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>
<b>Liquidez</b>		
<b>2026</b>		
<b>Activo Circulante</b>	47.091	28.609
<b>Pasivo Circulante</b>	22.783	17.396
<b>Razón de Liquidez</b>	<b>2.07</b>	<b>1.64</b>
<b>2027</b>		
<b>Activo Circulante</b>	55.701	32.899
<b>Pasivo Circulante</b>	25.651	21.639
<b>Razón de Liquidez</b>	<b>2.17</b>	<b>1.52</b>

*Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)*

En 2027, *Baldwin* demuestra una posición de liquidez más sólida que *Chester*, debido a una mayor capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo y una gestión más eficiente del capital de trabajo.

Este indicador confirma la fortaleza operativa y financiera de *Baldwin*, alineada con su estrategia general de eficiencia y control, mientras *Chester* aún enfrenta restricciones de liquidez que podrían afectar su flexibilidad financiera, esto debido a su gran apalancamiento y a las grandes inversiones realizadas en los primeros años. Sin embargo, estos desembolsos están enfocadas en aumentar la capacidad productiva y mejorar la automatización de la planta, por lo que sus beneficios se pronostican se vean reflejados en los próximos periodos, lo cual mejorara la rentabilidad en el corto plazo.

*Chester* necesita definir una estrategia más conservadora, reduciendo su inversión en automatización, compra de capacidad, promoción y venta para reducir la dependencia del financiamiento externo. Esto permitirá que las inversiones ya realizadas en años anteriores comiencen a rendir frutos de manera sostenible, fortaleciendo su posición competitiva sin comprometer su estabilidad operativa.

#### 3.4.5.5 Mercado de valores

La capitalización en el primer bienio se puede apreciar en la tabla dieciocho, donde hubo mucha variación entre las dos empresas.

Tabla 18: Capitalización en la industria 2026 y 2027

	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>
<b>Capitalización de mercado (\$M)</b>		
<b>2026</b>	79.00	49.00
<b>2027</b>	87.00	49.00

*Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)*

En el año 2027, la capitalización de mercado de *Baldwin* alcanza los 87 millones de dólares, mientras que *Chester* se mantiene en 49 millones, sin mostrar crecimiento respecto al año anterior. *Baldwin* consolida su posición como una compañía financieramente estable y atractiva para los inversionistas, incrementando su valor de mercado en un 10.1 % respecto al año

anterior. *Chester*, en cambio, está en el enfoque de que sus inversiones realizadas en años anteriores den los resultados financieros esperados, y así mejorar su rentabilidad y flujo operativo, con el fin de elevar su capitalización en los próximos periodos.

En lo que respecta al comportamiento del precio de las acciones se refleja la confianza del mercado y la rentabilidad esperada de cada empresa. En este caso, se observa una diferencia significativa entre *Baldwin* y *Chester*.

En la tabla diecinueve, se muestra el comportamiento de las acciones de estas dos compañías para los años 2026 y 2027.

*Tabla 19: Precio en dólares de la acción en la industria 2026 y 2027*

	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>
Acciones		
2026	38.47	24.67
2027	42.53	24.68

*Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)*

En 2027, *Baldwin* consolida una percepción positiva en el mercado, evidenciada en el incremento de su acción a \$42.53, lo que demuestra confianza de los inversionistas y un desempeño financiero consistente.

En cambio, *Chester* mantiene un valor prácticamente sin cambio, reflejando una estrategia menos conservadora, con grandes inversiones en automatización, capacidad de planta, promoción y ventas, y gran financiamiento externo, que se esperan sean redituables a largo plazo.

Para finalizar, *Chester* debe enfocarse en maximizar las inversiones ya realizadas, optimizando los recursos con los que ya cuenta y manejar de manera más conservadora las nuevas inversiones, eficientar sus costos operativos y disminuir el financiamiento externo.

### **3.5 Conclusión**

A partir de los resultados previamente expuestos, se puede inferir que el desempeño de *Chester* durante el primer periodo 2026-2027 mantiene las expectativas establecidas, como son inversión en planta, automatización, promoción y ventas con el fin de mantener el liderato en ventas, y la cual esta alineada con la estrategia inicialmente seleccionada.

En consecuencia, la dirección de *Chester* deberá enfocarse en maximizar el aprovechamiento de las inversiones ya realizadas, lo que lo ha convertido en ser líder de ventas del sector, así también debe establecer tácticas más conservadoras para futuras inversiones, con el fin de reducir financiamiento externo, ya que actualmente este rubro es uno de los más riesgosos que tiene la empresa, y debe eficientar sus costos operativos y dar seguimiento cercano movimientos de la competencia, con el fin de identificar oportunidades o amenazas que influyan en la toma de decisiones estratégicas.

## **CAPÍTULO 4**

### **REVISIÓN DE RESULTADOS *CHESTER* AÑOS 2028 AL 2029**

## 4.1 Introducción

En este capítulo se exponen y analizan los resultados correspondientes a los años 2028 y 2029, en relación con los indicadores de los departamentos de I+D, Mercadotecnia, Producción, Finanzas, Recursos Humanos y *TQM* de la empresa *Chester*. Siguiendo la línea del capítulo tres, se incluye una comparación con su competidor *Baldwin*, con el propósito de identificar las diferencias en el desempeño entre ambas organizaciones.

## 4.2 Análisis del panorama de la industria

En las siguientes subsecciones se detallan las estrategias implementadas por cada empresa perteneciente a la industria de sensores. Asimismo, se examinan los resultados del *BSC* de la industria en su conjunto, explicando los factores que influyeron para contextualizar el desempeño relativo y los cambios competitivos observados en 2028–2029.

### 4.2.1 *BSC general*

*Baldwin* se ubica en primer lugar con 422 puntos, seguido por *Ferris* con 373. En tercer lugar, se ubica *Chester* con 358, mientras *Digby* ocupa el cuarto sitio con 358 también (ordenado detrás por criterio de desempate de la tabla). *Andrews* figura en quinto con 330 y *Erie* en sexto con 324. Estos resultados corresponden al segundo bienio analizado de 2028 y 2029, más su *recap*. La distancia entre *Baldwin* como primer lugar y *Chester* en tercero es de 64 puntos, mayor que en el bienio previo, lo que evidencia un liderazgo más definido del primero. A continuación, se muestra la Tabla 20 en formato resumido, con los resultados correspondientes, que integra resultados financieros, cliente/mercado, procesos internos y aprendizaje/innovación, se presenta un análisis breve por cada compañía.

Tabla 20: BSC general

Compañía	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Recap	Total
Andrews	51	54	61	68	96	330
Baldwin	60	64	71	90	137	422
Chester	51	64	64	64	115	358
Digby	55	67	59	63	114	358
Erie	53	55	57	61	98	324
Ferris	61	68	61	66	117	373

Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)

*Baldwin* con 422 puntos, consolida el liderazgo del BSC con la mejor combinación de rentabilidad, mercado y disciplina operativa. Cerrando con ventas de \$202.8M, utilidad neta de \$9.08M (ROS 4.5%) y margen de contribución 36.2%; su acción termina en \$55.07. Su eficiencia comercial (SG&A 11.1%) sugiere buena accesibilidad y control de gastos, alineado con una ejecución consistente en todas las perspectivas del BSC.

*Ferris* con 373 puntos se posiciona en segundo lugar con ventas de \$153.7M, utilidades \$4.55M (ROS 3.0%) y acción en \$44.63 (EPS \$2.15). Aunque su margen de contribución 31.8% es el más bajo de la industria, compensa con mezcla y control de costos comerciales (SG&A 14.1%). En términos de BSC, el desempeño financiero y de mercado sostiene el puntaje pese a un margen operativo más ajustado.

*Chester* situado en tercer lugar con 358 puntos, alcanza este lugar por volumen y presencia de mercado, ventas \$186.5M y margen de contribución 36.3% (el más alto junto con *Baldwin*). Sin embargo, la utilidad neta queda en \$2.89M (ROS 1.6%) y con SG&A 14.5% el gasto operativo fue superior al ingreso, dando como resultado menor ganancia; la acción cierra en \$26.95 con EPS \$1.45.

*Digby* está en la siguiente posición con el cuarto lugar y un acumulado de 358 puntos, (debajo por desempate). Cierra con ventas de \$158.6M, utilidad \$3.90M (ROS 2.5%) y margen

de contribución 35.0%; *SG&A* 15.0% algo alto. El precio de la acción (\$35.18; *EPS* \$1.82) refleja solidez sin sobresalir. En el *BSC*, su consistencia en procesos y mercado evita rezagos, pero carece del pico de eficiencia que separa a los líderes.

*Andrews* en penúltima posición con 330 puntos, escala en ingresos (\$161.8M) y margen de contribución (33.5%), pero la utilidad queda en \$3.12M (*ROS* 1.9%) y la acción en \$34.09 (*EPS* \$1.56), lo cual lo mantiene en dicha posición, el *BSC* sugiere algunas limitantes en procesos (productividad/costos) que limitan la conversión de ventas a rentabilidad sostenida.

*Erie* en una posición de sexto lugar y un puntaje de 324. Presenta el menor volumen (\$119.5M) y utilidad \$1.98M (*ROS* 1.7%), con margen de contribución 34.4% y *SG&A* 11.4%. El precio de la acción (\$33.57; *EPS* \$0.89) indica expectativas moderadas.

En conjunto, el cierre 2029 exhibe liderazgo claro de *Baldwin*, un segundo peldaño competitivo de *Ferris*, y *Chester/Digby* como bloque medio superior con perfiles distintos (volumen vs. balance). El *BSC* confirma que la ventaja competitiva no proviene del volumen por sí solo, sino de margen saludable, ajuste técnico a los criterios de compra y disciplina operativa.

#### 4.2.2. Estrategias Generales de los competidores

A partir del *Courier* del cierre del bienio 2028-2029 y del criterio de posición y precio por segmento, especificaciones (desempeño/tamaño/*MTBF*), accesibilidad y políticas operativas, se identifican las estrategias generales de cada compañía (Capsim, 2025)

- *Andrews*, mantiene una cobertura parcial del mercado (*Low*, *Traditional* y *Performance*) y combina estrategias de eficiencia con una diferenciación selectiva, especialmente en *Performance*. Su estructura de precios y márgenes no evidencia descuentos generalizados propias de un liderazgo de costos amplio, y además no participa en *High End* ni *Size*. Cierra con \$161.8 M en ventas, \$3.1 M de utilidad (*ROS* 1.9 %), margen de contribución

33.5 % y acción en \$34.09. Estos resultados son coherentes con ajustes graduales I+D continuo y edades ideales por segmento. En conjunto, *Andrews* prioriza la estabilidad sobre expansión agresiva, lo que ayuda a explicar su posición en el *BSC* frente a rivales con mayor apuesta por crecimiento.

- *Baldwin*, mantiene una diferenciación amplia y se consolida como líder del *BSC* (422 puntos). En el bienio reporta \$202.8 M en ventas, \$9.1 M de utilidad (*ROS* 4.5 %), margen 36.2 % y precio de la acción \$55.07. Esta posición se explica porque preserva cobertura total en todos los segmentos, sostiene precios por encima del promedio y alcanza altos niveles de conocimiento y accesibilidad, lo que fortalece su captura de valor. Frente a *Chester*, *Baldwin* captura mejor el valor, con márgenes y *recap* superiores y menor desabasto, lo que se traduce en un diferencial acumulado mayor en el *BSC*. diferenciación amplia.
- *Digby*, en el bienio registra \$158.6 M en ventas, \$3.9 M de utilidad (*ROS* 2.5 %), margen 35.0 % y precio de la acción \$35.18. Este desempeño responde a que prioriza especificaciones altas y precio superior en los segmentos más exigentes, lo que sostiene un *BSC* competitivo aun sin cobertura total. Respecto al periodo previo evoluciona de un liderazgo en costos amplio hacia una diferenciación de nicho, moviendo el énfasis desde precio/escala hacia valor percibido y ajuste técnico, *Digby* mantiene productos en todos los mercados, sin embargo, adicionalmente compite con dos en *Performance*.
- *Erie*, consolida un liderazgo de costos de nicho (*Traditional/Low End*). En el bienio reporta \$119.5 M en ventas, \$2.0 M de utilidad (*ROS* 1.7 %), margen 34.4 % y precio de la acción \$33.57. Este desempeño obedece a un foco en segmentos sensibles al precio,

con *MTBF* suficiente y control riguroso de materiales y mano de obra, lo que permite mantener márgenes competitivos aun con precios contenidos.

- *Ferris*, mantiene una estrategia de diferenciación enfocada, dirigida principalmente a los segmentos *High End* y *Performance*, respaldada por una estructura operativa eficiente y una disciplina financiera rigurosa. Durante el bienio, registró ventas por \$153.7 millones y una utilidad de \$4.5 millones, lo que representa un retorno sobre ventas (*ROS*) del 3.0 %. Su margen de contribución fue del 31.8 %, y el valor de la acción alcanzó los \$44.63, reflejando una gestión orientada a la rentabilidad sostenida, basada en el control de gastos y un posicionamiento competitivo sustentado en el precio y la calidad. La compañía prioriza atributos técnicos avanzados y altos estándares de calidad, consolidando su imagen premium. No obstante, en los últimos periodos ha integrado prácticas de eficiencia operativa y control de costos, lo que le ha permitido mejorar sus márgenes sin comprometer su posicionamiento en los segmentos de alto valor.

Durante el bienio 2028–2029, *Baldwin* y *Chester* consolidan una diferenciación amplia, sustentada en innovación, posicionamiento tecnológico y presencia comercial, es por ello por lo que se elige a este competidor para ser la referencia de los siguientes análisis.

#### **4.3 Análisis *BSC* de *Chester***

De acuerdo con la estrategia de diferenciación amplia adoptada, la tabla veintiuno sintetiza el desempeño de *Chester* frente a los objetivos generales establecidos. Los avances se presentan de forma comparativa respecto a las metas y se analizan detalladamente por cada área funcional, con el propósito de identificar contribuciones, brechas y oportunidades de mejora.

Tabla 21. Puntajes reales del BSC vs. los objetivos

Sección	Indicador clave de desempeño	Resultados 2028	Resultados 2029	2029	Acción requerida (Si/No, N/A)
Financieros	Precio por acción	● 4.5	● 4.9	5.0	No
	Ganancias	● 0.0	● 1.4	4.0	Si
	Apalancamiento	● 3.1	● 0.8	6.0	No
	<b>Total</b>	<b>7.6</b>	<b>7.1</b>	<b>15.0</b>	
Procesos internos del negocio	Margen de contribución	● 2.3	● 5	3.0	No
	Utilización de planta	● 5	● 5	4.0	No
	Días de capital de trabajo	● 4	● 0	4.0	Si
	Costo por desabasto	● 5	● 5	3.0	No
	Costo por inventarios	● 4.5	● 4.7	4.0	No
	<b>Total</b>	<b>20.8</b>	<b>19.7</b>	<b>18.0</b>	
Mercadotecnia/Cliente	Criterio de compra	● 5	● 5	4.0	No
	Conocimiento del producto ( <i>Awareness</i> )	● 5	● 5	5.0	No
	Accesibilidad del cliente	● 3.3	● 3.4	4.0	No
	Calidad del producto ( <i>MTBF</i> /Posición/Edad)	● 2.9	● 2.9	4.0	Si
	Gastos de administración ( <i>SG&amp;A</i> )	● 5	● 5	4.0	Si
	<b>Total</b>	<b>21.2</b>	<b>21.3</b>	<b>21.0</b>	
Aprendizaje y crecimiento	Reducción del costo de material ( <i>TQM</i> )	-	● 0.5	0.0	N/A
	Reducción de gastos de administración ( <i>TQM</i> )	-	● 0.4	0.6	N/A
	Incremento en la demanda ( <i>TQM</i> )	-	● 0.1	0.0	N/A
	Reducción de tiempo de I+D ( <i>TQM</i> )	-	● 1.5	0.0	N/A
	Rotación de personal	● 7	● 6	4.0	No
	Productividad	● 7	● 7	5.0	No
<b>Total</b>	<b>14.0</b>	<b>15.5</b>	<b>9.6</b>		
	Total <i>Balanced Scorecard</i>	● 63.6	● 63.6	63.6	

Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)

1. Perspectiva financiera: el objetivo no alcanzado fue ganancias (1.4 frente a 4.0), explicado por la presión en el incremento de costos totales, esto se debió a las inversiones previas en automatización y ampliación de capacidad lo cual elevó el gasto de depreciación y mantenimiento, incrementando los costos totales asignados por unidad producida, además del costo financiero por adquirir financiamiento externo. Además, una menor utilización de planta en algunos segmentos (por menor demanda) provocó que los costos fijos se distribuyeran entre menos unidades, afectando el margen de contribución y de inversión en promoción. Aunque el precio por acción (4.9) y el apalancamiento (8.0) cumplieron con lo planeado, la rentabilidad neta sigue limitada por los altos gastos asociados al crecimiento previo. La prioridad será reducir deuda externa y optimizar el flujo de efectivo para mantener estabilidad en un entorno económico restrictivo.

2. Procesos internos del negocio: el margen de contribución (5.0 frente a 3.0) superó la meta prevista, reflejando una recuperación en la eficiencia productiva y un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada. La utilización de planta (5.0) y los costos por inventarios (4.7) cumplieron con lo proyectado. No obstante, para mantener esta tendencia positiva, la empresa deberá ajustar la mezcla de productos, reducir costos directos y prevenir interrupciones en la producción, con el fin de fortalecer la rentabilidad y sostener la estabilidad operativa en los próximos periodos.
3. Mercadotecnia/Cliente: los resultados se mantuvieron sólidos, con cumplimiento en criterio de compra (5.0), conocimiento del producto (5.0) y calidad (2.9). Sin embargo, la accesibilidad del cliente (3.4 frente a 4.0) sigue por debajo de la meta, debido a limitaciones en cobertura comercial y canales de distribución. Se recomienda reforzar las estrategias de promoción y presencia regional para compensar la menor demanda generada por la contracción del mercado.
4. Aprendizaje y crecimiento: esta perspectiva presentó un avance constante, destacando el incremento en la productividad (7.0 frente a 5.0) y el cumplimiento de los indicadores de rotación de personal y proyectos *TQM*, lo que refleja una base organizacional sólida y una cultura de mejora continua.

En conclusión, *Chester* deberá priorizar la optimización de recursos, el control del endeudamiento, disponibilidad de los productos y ajuste de precios, apoyándose en su fortaleza operativa para sostener la competitividad y estabilidad financiera en los próximos periodos.

#### 4.4 Resultados de *Chester* por área o por segmento de mercado

En esta sección se exponen los resultados obtenidos por la compañía *Chester* durante el bienio comprendido por los años 2028 y 2029, en los distintos departamentos. Dichos resultados se comparan con los de la empresa *Baldwin*, que sigue liderando la industria en ese mismo periodo.

##### 4.4.1 Investigación y Desarrollo

En esta sección se presenta una síntesis de los aspectos más relevantes registrados durante los dos años 2028 y 2029 de operación del departamento de Investigación y Desarrollo (I+D), organizada por segmento de mercado. Asimismo, se exponen los principales parámetros técnicos de los productos de *Chester* y de su competidor directo, *Baldwin*.

Durante los ejercicios 2028 y 2029, el área de I+D de *Chester* orientó sus esfuerzos a mantener la actualización tecnológica de sus productos dentro de los estándares esperados, de la siguiente manera:

- *Traditional (Cake)*: para 2029, se mantuvo un desempeño de 8.7 y un tamaño de 11.3, con un *MTBF* de 17,000 horas, posicionándose muy cerca del punto ideal del segmento. Por su parte, *Baker*, perteneciente a *Baldwin*, registró un desempeño de 7.8 y un tamaño de 12.2, con un *MTBF* de 19,000 horas. En este sentido, aunque *Chester* priorizó promoción y accesibilidad para fortalecer su posicionamiento en este segmento, el impacto de su inversión en I+D fue más defensivo que diferenciador, lo que sugiere que la empresa deberá equilibrar innovación con control de costos para convertir su solidez técnica en una verdadera ventaja competitiva. *Chester* tuvo un mejor desempeño, es decir, su sensor ofrecía un rendimiento ligeramente superior, pero *Baldwin* lo superó en confiabilidad (*MTBF*) y logró una configuración más equilibrada respecto al punto ideal del segmento, además de mantener costos más eficientes.

- *Low End (Cedar)*: en el año 2029, se consolidó como líder absoluto del mercado, alcanzando una participación del 22% con 3,088 unidades vendidas. Mantuvo su desempeño en 3.0 y 17.0 en tamaño, con un *MTBF* de 17,000, lo que confirma una estrategia enfocada en mantener bajos costos y larga vida útil, sin realizar cambios en I+D. Por su parte, *Bead*, de *Baldwin*, conservó los mismos valores técnicos de 3.0 en desempeño y 17.0 en tamaño, con un *MTBF* también de 17,000, aunque con un precio ligeramente superior (\$20.49). La estrategia de *Baldwin* se orientó a una diferenciación moderada basada en confiabilidad, manteniendo márgenes más altos, aunque con menor volumen que *Chester*. La fortaleza de *Chester* radicó principalmente en su amplia cobertura comercial y eficiencia en distribución, factores que compensaron la falta de actualización técnica. En síntesis, el desempeño de I+D de *Chester* fue funcional pero no diferenciador, lo que sugiere que, para mantener su liderazgo en el largo plazo, deberá equilibrar su política de bajo costo con mejoras graduales en desempeño y confiabilidad del producto. En este segmento *Chester* fue mejor que la competencia, ya que *Cedar* lideró el mercado en ventas y participación, superando a *Baldwin*. Aunque ambos productos tuvieron las mismas especificaciones técnicas, la ventaja comercial y operativa de *Chester* le permitió consolidarse como el líder.
- *High End (Cid)*: para el año 2029, se logró consolidar con un 20% de participación de mercado y 936 unidades vendidas, manteniendo un perfil técnico altamente competitivo. Su revisión más reciente fue el 29 de noviembre de 2029, con desempeño de 12.1 y 7.9 en tamaño, además de un *MTBF* de 24,500 horas, ubicándolo muy cerca del punto ideal del segmento. Por su parte, *Bid* de *Baldwin* se mantuvo como el líder en ventas con una participación del 22% y 1,034 unidades vendidas, aunque enfrentó limitaciones por falta de inventario (*stock out*). Su última revisión fue el 18 de agosto de 2029, con valores de 12.5 en

desempeño y 7.5 en tamaño, y un *MTBF* de 25,000 horas, siendo uno de los productos de mayor calidad técnica en el segmento.

Por ejemplo, *Cid* mostró un equilibrio más eficiente entre calidad técnica, promoción y distribución, logrando compensar la ligera desventaja en desempeño frente a *Bid*, mientras que *Baldwin* enfrentó restricciones de inventario que limitaron su potencial de ventas.

- *Performance (Coat)*: en el año 2029, se consolidó como el líder del segmento, alcanzando una participación de mercado del 21% con 825 unidades vendidas. Su última revisión fue el 24 de octubre de 2029, con 13.7 en desempeño y 12.2 en tamaño, así como un *MTBF* de 27,000 horas, valores que lo mantienen dentro del rango óptimo del segmento. Por su parte, *Bold* mantuvo una participación del 18% con 706 unidades vendidas, ocupando la segunda posición. Su revisión más reciente fue el 4 de julio de 2029, con valores de 13.4 en desempeño y 13.2 en tamaño, junto a un *MTBF* también de 27,000 hora.

En definitiva, *Coat* sobresalió por su mayor posicionamiento de marca, cobertura y desempeño técnico equilibrado, factores que le permitieron consolidarse como el producto más competitivo del segmento en 2029. En contraste, *Bold* mantuvo una buena calidad técnica, pero su menor accesibilidad redujo su capacidad para ampliar su cuota de mercado.

- *Size (Cure)*: en el año 2029, *Buddy* de *Baldwin* se consolidó como el líder indiscutible, alcanzando una participación del 39% con 1,499 unidades vendidas, reflejando una estrategia sólida. Su última revisión fue el 7 de julio de 2029, con un desempeño de 6.8 y 6.6 en tamaño, además de un *MTBF* de 21,000 horas. Por su parte, *Cure* mantuvo una participación del 16%, con 630 unidades vendidas, posicionándose como el cuarto producto más relevante del segmento. Su última revisión fue el 17 de junio de 2030, con valores de 6.7 en desempeño y 9.0 en tamaño, junto a un *MTBF* de 19,250 horas.

En resumen, *Buddy* logró una combinación más eficiente entre rendimiento técnico, tamaño y posicionamiento comercial, manteniéndose dentro del rango óptimo de preferencia del cliente. En contraste, *Cure*, aunque alcanzó una alta visibilidad en el mercado, mostró un menor atractivo técnico debido a su tamaño fuera del ideal, lo que limitó su competitividad y redujo su cuota de mercado frente a *Baldwin*.

Durante el periodo 2028-2029, el área de I+D de *Chester* logró mantener sus productos alineados con los estándares técnicos y de mercado, destacando su liderazgo en *Traditional* y *Low End* gracias a estrategias de promoción y accesibilidad. En *High End* y *Performance*, mantuvo una posición competitiva frente a *Baldwin*, combinando calidad técnica y enfoque comercial. Sin embargo, en *Size*, se identificó la necesidad de ajustar el diseño para acercarse al punto ideal del mercado. En conjunto, *Chester* consolidó una gestión de I+D sólida y coherente, con avances significativos en innovación y posicionamiento competitivo. No obstante, ante la contracción prevista del mercado, la compañía deberá enfocar sus esfuerzos en eficiencia y control de costos, priorizando mejoras incrementales y optimizando el retorno de las inversiones existentes. El reto será mantener competitividad y rentabilidad, transformando su fortaleza técnica en una ventaja sostenible en un entorno de menor crecimiento.

#### 4.4.2 Mercadotecnia

En esta sección se examinan los resultados de las inversiones destinadas a promoción, accesibilidad y posicionamiento de los productos ante los clientes, así como los precios, encuestas y niveles de ingresos obtenidos por *Chester*, y haciendo una comparación contra el desempeño de los productos de *Baldwin*.

- *Traditional*: en este segmento para el año 2029 el *producto Cake* de *Chester* se posicionó en el primer lugar en ventas en el año 2029, con una participación en el mercado del 19% lo que equivale a 1,706 piezas vendidas; la inversión en promoción \$1,500 y \$2,300 en ventas, alcanzando un 100% conocimiento y 80% de accesibilidad; el precio de su producto fue de \$26.40. En lo que respecta a *Baldwin* con su producto *Baker*, sus ventas fueron de 1,693 unidades, con una participación en el mercado del 16%; se invirtió \$1,600 en promoción y \$1,850 en ventas, obteniendo 97% en conocimiento y 58% en accesibilidad; el precio fue de \$27.49. *Cake* superó a *Baker* debido a su mejor posicionamiento de mercado, impulsado por una estrategia de precios más competitiva, mayor efectividad en promoción y una mejor accesibilidad al producto. Aunque *Baker* ofrecía una mayor confiabilidad *MTBF* 19,000 vs.17,000 de *Cake*, el cliente valoró más la relación costo-beneficio y la disponibilidad inmediata que ofrecía *Cake*.
- *Low End*: para el año 2029 el producto *Cedar* de *Chester* se posicionó en primer lugar en ventas, con una participación en el mercado del 22%, con una venta de 3,088 unidades y una inversión de \$1,500 en promoción y 2,300 en accesibilidad obteniendo 100% y 74% respectivamente, el precio de venta fue de \$18.50. Por su parte *Bead* de *Baldwin*, se posicionó en tercer lugar, con una venta de 2,122 unidades, a un precio de venta de \$20.49 y una participación del 15% en el mercado; su inversión en promoción fue de \$1,600 y \$2,000 en ventas, obteniendo 96% y 57%, respectivamente. Para 2029, *Cedar* superó a *Bead* por ofrecer un precio más competitivo, mayor accesibilidad y una campaña promocional más eficiente, lo que derivó en mayor conocimiento del producto, una mayor participación de mercado y mejor valoración por parte de los clientes. En síntesis,

*Cedar* combinó precio, distribución y promoción de manera más equilibrada, logrando dominar este segmento.

- *High End*: en este segmento para el año 2029 *Cid* de *Chester* se posicionó en el tercer lugar, logrando el 20% del mercado, vendiendo 936 unidades, su inversión en ventas fue de \$1,500 y \$2,300 en promoción, obteniendo 100% y 82% en conocimiento y accesibilidad respectivamente, con un precio venta de \$38.00. Mientras que *Bid* de *Baldwin* posicionó a en primer lugar, vendiendo 1,034 unidades y con una participación de mercado del 22% de ventas, invirtiendo \$1,600 y \$1,950 en ventas y promoción respectivamente, obteniendo 93% y 57% en conocimiento y accesibilidad, con un precio de \$38.24. En este segmento *Bid* fue superior a *Cid* por su mayor *MTBF*, sólida participación de mercado y eficiencia comercial, lo que derivó en mejores resultados de ventas y una posición más fuerte en el mercado.
- *Performance*: en el año 2029, *Chester* mantiene la primera posición en ventas con su producto *Coat*, logrando un 21% de participación de mercado con ventas de 825 unidades, a un precio de \$33.00, *MTBF* 27,000 y una inversión de \$1,500 en promoción y \$2,300 en ventas. Su competidor más cercano se mantuvo siendo el producto *Bold* de *Baldwin* logrando un 18% de cuota con transacción de 706 unidades, a un precio de \$33.24 y una inversión de \$1,450 en promoción y \$1,800 en ventas. *Coat* superó a *Bold* gracias a un mejor desempeño técnico, mayor accesibilidad, total reconocimiento del mercado y una estrategia de mercadotecnia más eficiente.
- *Size*: para 2029, en este segmento *Chester* cae a la posición cuatro en ventas con su producto *Cure* con una participación del 16%, ventas de 630 unidades, su inversión en promoción y ventas fue de \$1,500 y \$2,300, respectivamente, obteniendo 100% en

conocimiento y 76% accesibilidad. En la posición uno queda *Buddy* de *Baldwin* con porcentaje de participación en el mercado del 39%, obteniendo 84% en conocimiento y 51% accesibilidad. *Cure* quedó rezagado porque no logró alinearse con las preferencias de los clientes de este segmento, sin embargo, este resultado no fue un error operativo, sino parte de una táctica orientada a contener costos y limitar inversión en I+D dentro de un segmento de menor rentabilidad; la actualización programada para este ciclo mantuvo a *Cure* en un tamaño de 9.0 cuando *Buddy* tuvo una calibración en su tamaño a 6.6, segmento en donde se prioriza productos compactos, recientes y con una buena relación desempeño-precio.

En conclusión, *Chester* mostró un desempeño sólido en la mayoría de los segmentos gracias a estrategias de precios competitivos, campañas promocionales efectivas y una alta accesibilidad de sus productos. En los segmentos *Traditional*, *Low End* y *Performance*, la empresa logró superar a *Baldwin* al equilibrar adecuadamente inversión en mercadotecnia, presencia comercial y posicionamiento ante el cliente. Sin embargo, en el segmento *High End* y especialmente en *Size*, *Chester* presentó un desempeño inferior debido a una menor alineación con las preferencias del consumidor, destacando problemas de tamaño, antigüedad del producto y relación precio-desempeño. Esto motivado a una estrategia orientada a contener costos y limitar inversión en dentro del segmento de menor rentabilidad.

En general, *Chester* mantuvo una estrategia comercial sólida, aunque deberá enfocarse en la innovación y actualización de productos para recuperar competitividad en los segmentos donde se rezagó. Para los siguientes periodos se prevé una contracción general en todos los segmentos, reflejo de una crisis incipiente en la industria que reducirá los niveles de demanda y rentabilidad. Ante este escenario, *Chester* ha decidido adoptar una postura conservadora,

ajustando su capacidad de producción y posponiendo nuevas inversiones en automatización, con el fin de preservar liquidez y optimizar sus recursos financieros. Esta medida busca evitar o por lo menos usar lo menos posible deuda externa, priorizando la estabilidad operativa y la eficiencia sobre la expansión.

#### 4.4.3 Operaciones

Durante los años 2028 y 2029, el área de Producción de *Chester* consolidó la estrategia de crecimiento y diferenciación, al mantener un nivel alto de inversión en automatización y capacidad productiva. Demostró solidez operativa frente a *Baldwin*, su competidor más cercano, mostrando un balance entre eficiencia técnica y control de costos. A continuación, se presenta el análisis comparativo por segmento:

- *Traditional (Cake)*. En este segundo bienio, *Chester* operó con una capacidad instalada de 1,600 unidades y una utilización de 85 %, mientras *Baldwin* alcanzó 1,200 unidades de capacidad con una utilización del 124 %, lo que implicó el uso de horas extra. En cuanto al nivel de automatización fue ligeramente superior en *Cake* (7.2) frente a 7.0 en *Baker*, reflejando resultados positivos en eficiencia laboral. En costos, *Chester* presentó materiales por \$10.81 y mano de obra por \$5.48, mientras *Baldwin* registró \$10.19 y \$5.64, respectivamente resultado de una disminución en desempeño generando costos inferiores en materiales.

Al tener un costo inferior en materiales, *Baldwin* logró un margen de contribución del 42 %, superando el 38 % obtenido por *Chester*. Para 2029, ambas empresas vendieron el total de su producción, evitando así incurrir en costos de almacenaje. Esta diferencia evidencia la mayor eficiencia operativa y control de costos de *Baldwin* frente a *Chester*, cuya estructura sigue presionada por gastos de promoción y automatización.

- *Low End (Cedar)*. En este bienio, *Chester* amplió su capacidad a 2,285 unidades, alcanzando una utilización del 187 % mientras *Baldwin* operó con 1,600 unidades y 136 % de utilización. *Chester* buscará aumentar su capacidad entre 300 y 500 piezas en el siguiente bienio para reducir la utilización entre 130% y 140%.

La automatización de *Cedar* fue de 8.5, superior al 7.5 de *Bead*, sin embargo, *Baldwin* obtiene una reducción de la mano de obra del 6.21% gracias a las inversiones de *TQM*, lo que evidencia una ventaja en productividad. Sin embargo, en cuanto a costos, *Chester* registró materiales por \$6.14 y mano de obra por \$5.33, mientras *Baldwin* reportó \$5.86 y \$5.15. Aunque *Cedar* presenta un nivel de automatización superior (8.5 frente a 7.5 de *Bead*), *Baldwin* logró un menor costo de mano de obra (\$5.15 vs. \$5.33) gracias a una mayor alta tasa de utilización de capacidad, que le permitió distribuir mejor sus costos fijos. Además, la reciente actualización de procesos en *Chester* implicó costos transitorios de ajuste y capacitación, lo que elevó temporalmente su gasto laboral por unidad. En síntesis, la ventaja tecnológica de *Chester* aún no se ha traducido plenamente en eficiencia de costos.

De las unidades producidas, *Chester* finalizó el ejercicio con un inventario de 823 piezas, mientras que *Baldwin* solo acumuló 316 piezas, generando un costo de almacenamiento para *Cedar* de \$1,167. El margen de contribución fue de 34 % para *Chester* y 42 % para *Baldwin*. Esto a causa de la mejor calidad en materiales y de un uso superior de tiempo extra por parte de *Chester*.

- *High End (Cid)*. Para 2029, la capacidad inicial de 900 unidades se mantuvo, logrando una utilización de planta del 81%, *Baldwin* operó con 800 unidades y 122% de

utilización. El nivel de automatización en *Cid* fue de 6.3, superior al 4.5 de *Bid*, indicando un proceso más tecnificado.

En costos, *Chester* tuvo costos de materiales por \$15.84 y mano de obra por \$6.21, mientras *Baldwin* gastó \$15.59 y \$8.72, respectivamente. Favoreciendo las ganancias de este segmento.

*Chester* produjo 936 unidades, mientras *Baldwin* fabricó 1,034 unidades. *Chester* reportó inventario final de 82 unidades (8.7%), en tanto que *Baldwin* mantuvo 0 unidades, reflejando una gestión de producción eficiente en ambos casos.

Resultado de sus mejores costos, el margen de contribución fue de 41 % en *Chester* frente a 36 % en *Baldwin*.

- *Performance (Coat)*. En este bienio la capacidad de *Chester* fue de 600 unidades, con una utilización del 153 %, frente a 850 unidades y 93 % en *Baldwin*. En cuanto a automatización, *Coat* registró 6.3, superior a 5.0 en *Baldwin*. Los costos de materiales y mano de obra fueron de \$15.86 y \$7.29 para *Chester*, y \$14.76 y \$7.97 para *Baldwin*. Por otro lado, *Chester* cerró con un inventario de 198 unidades, frente a 224 unidades en *Baldwin*, lo que se traduce en costes de almacenamiento de \$3,700 y \$4,600, respectivamente. Todo esto se traduce en un margen de contribución de 28 % para la primera empresa y 36 % para la segunda, donde pese a la ventaja en automatización, el inventario de un 24% perjudico a *Chester*.
- *Size (Cure)*. En este bienio la capacidad instalada de *Chester* se mantuvo en 600 unidades con 121 % de utilización, frente a 850 unidades y 93 % de *Baldwin*. La automatización en *Cure* fue de 5.3, frente a 5.0 en *Buddy*.

En costos, *Chester* registró materiales por \$11.87 y mano de obra por \$6.80, mientras *Baldwin* reportó \$13.05 y \$9.56, El bajo costo del material y manos de obra de *Chester* generó la mayor diferencia comparado con el producto de *Baldwin*. Así pues, el margen de contribución fue de 41% para la primera organización y 31 % para la segunda.

Considerando que la calibración en tamaño sería inferior a la del mercado, debido a un error de planeación en el área de I+D, la producción de *Cure* fue de tan solo 638 unidades, frente a las 1,499 unidades de *Buddy*. El inventario final fue de 145 unidades para *Chester* y 103 unidades para *Baldwin*, con costos de almacenamiento de \$2,000 y \$1,500, respectivamente.

La estrategia de *Chester* fue favorable, ya que, a pesar de un menor volumen de producción, su automatización y diferenciación técnica sostuvieron un margen superior al de *Baldwin*. Sin embargo, ante la contracción prevista del mercado para los próximos años *Chester* debe mantener una operación eficiente y disciplinada, ajustando su capacidad a la menor demanda prevista. Se priorizará el control de costos, la optimización de recursos y la estabilidad operativa, posponiendo nuevas inversiones hasta que el mercado se recupere.

Para el 2029, *Chester* demostró un desempeño operativo fortalecido con mejoras sustanciales en automatización y control de procesos. Sin embargo, la expansión agresiva de capacidad y la sobreutilización en ciertos segmentos incrementaron inventarios y costos de almacenamiento.

A nivel industria, *Chester* mantiene su liderazgo tecnológico y una estructura operativa sólida, pero se deberá optimizar la planeación de producción y reducir los niveles de inventario para transformar su eficiencia técnica en una rentabilidad sostenida frente a *Baldwin*, sin embargo considerando la crisis que se avecina, la empresa deberá adoptar una táctica más

conservadora y resiliente, enfocada en aprovechar la productividad de las inversiones ya realizadas, controlar costos operativos, priorizar los segmentos más rentables y mantener flexibilidad financiera para asegurar la liquidez. Asimismo, deberá fortalecer su capacidad hacia los cambios tecnológicos e innovación, garantizando la continuidad operativa y la competitividad en un entorno de incertidumbre económica.

#### *4.4.4 Departamento de Recursos Humanos*

Para 2029, *Chester* mantiene su estrategia enfocada en la capacitación y retención del talento, con una plantilla al 100% (743 empleados) y un programa de entrenamiento de 80 horas anuales, el más alto dentro del sector junto con *Baldwin*. Esta política evidencia el compromiso de la empresa con el desarrollo de habilidades técnicas y operativas, buscando fortalecer la productividad y la eficiencia de sus procesos.

El resultado de estas acciones se refleja en un índice de productividad de 111.6%, el más alto del sector, seguido por *Baldwin* (111.2%), lo que confirma que la inversión en formación y bienestar del personal está generando mejoras tangibles en el desempeño operativo.

Sin embargo, esta estrategia implica costos administrativos y de recursos humanos altos, con un gasto total de \$2,315, que incluye reclutamiento, costos de separación y entrenamiento. Dichos costos impactan la rentabilidad en el corto plazo; aunque constituyen una inversión estratégica para la estabilidad y competitividad futura de la empresa.

En lo que respecta al tema de rotación de personal, *Chester* reporta un 6.8%, ligeramente superior al 6.7% de *Baldwin*, diferencia mínima que refleja un nivel igualmente saludable y estable en ambos casos. Esto indica que las dos compañías han logrado mantener una sólida retención de talento, factor esencial para garantizar la continuidad operativa y la transferencia de conocimiento dentro de la organización.

No obstante, *Chester* incorpora 195 empleados nuevos, frente a los 52 de *Baldwin*, lo que evidencia una etapa de expansión y fortalecimiento de su estructura laboral, mientras *Baldwin* se mantiene en un esquema más conservador, propio de una empresa con procesos ya estabilizados. Este incremento en *Chester* se apoya en una mayor inversión en capacitación (80 horas de entrenamiento por empleado), buscando elevar el índice de productividad, que alcanza 111.6%, ligeramente por encima del 111.2% de *Baldwin*.

En cuanto a costos totales de administración de recursos humanos, *Chester* y *Baldwin* presentan cifras casi equivalentes (\$2,315 mil vs \$2,323 mil respectivamente), lo que sugiere una eficiencia comparable en la gestión del personal pese al distinto enfoque de cada empresa.

En resumen, *Chester* muestra una política de recursos humanos alineada con una estrategia expansiva, privilegiando la formación y la productividad como elementos clave para sostener su ritmo de crecimiento. Sin embargo, ante el escenario de crisis que se vislumbra, la empresa deberá fortalecer su eficiencia operativa y mantener la motivación del personal mediante programas de desarrollo, incentivos y comunicación efectiva. Además, será esencial optimizar la asignación de recursos humanos, priorizando áreas críticas y promoviendo la flexibilidad laboral del personal para garantizar continuidad en las operaciones, incluso bajo condiciones adversas del mercado.

#### 4.4.5 TQM

En esta sección se evalúan las inversiones realizadas por las empresas *Chester* y *Baldwin* en el área de TQM durante el año 2029, año en el que se habilitó a las empresas destinar recursos a proyectos de mejora continua con el propósito de generar impactos positivos en su desempeño organizacional. Tal y como lo muestra la tabla veintidós.

Tabla 22: Inversión en TQM año 2029

TQM	2029	
	Baldwin	Chester
Sistemas CPI	1,500	
Just in Time	1,500	1,500
Entrenamiento de Calidad	1,500	1,000
Sistemas de Soporte a canales	1,500	
Ingeniería concurrente	1,500	1,500
UNEP Programas verdes	1,500	1,000
Mercadotecnia	1,500	
Despliegue de la Función de Calidad	1,500	
Entrenamiento Sigma	1,500	1,000
Iniciativa de Sostenibilidad	1,500	
<b>Total</b>	<b>15,000</b>	<b>6,000</b>

Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)

En el año 2029, las inversiones en el área de TQM reflejan enfoques claramente distintos entre Baldwin y Chester.

Baldwin mantiene una estrategia sólida y equilibrada, destinando \$1,500 mil dólares a cada uno de los diez proyectos de mejora continua, alcanzando una inversión total de \$15 millones. Este comportamiento busca fortalecer todos los frentes de gestión de calidad y demuestra una visión a largo plazo orientada a la mejora constante, reducción de costos y optimización de procesos.

Por otro lado, Chester realiza una inversión más conservadora, con un total de \$6 millones, enfocándose en proyectos estratégicos que generen un impacto más inmediato, como Just inTime, Ingeniería Concurrente, Entrenamiento de Calidad, Programas Verdes y Entrenamiento Sigma. Si bien su inversión representa menos de la mitad de la de Baldwin, el objetivo se centra en consolidar la eficiencia operativa y maximizar el retorno de las inversiones previas, especialmente en las áreas de producción y desarrollo organizacional.

A mediano plazo, el reto para Chester es ampliar gradualmente su inversión en TQM para lograr un equilibrio entre productividad, sostenibilidad y competitividad en la industria. No obstante, frente a la crisis prevista para el siguiente año, la compañía deberá adoptar una postura

más cautelosa, priorizando proyectos de mejora con retorno inmediato y reduciendo gastos no esenciales.

Será fundamental mantener las inversiones en calidad y eficiencia, enfocándose en aquellas iniciativas que incrementen la rentabilidad operativa y la solidez organizacional, evitando comprometer la liquidez. De igual forma, fortalecer la capacitación del personal y la eficiencia en los procesos internos permitirá sostener la ventaja competitiva sin recurrir a un endeudamiento adicional.

#### 4.4.6 Finanzas

En esta sección se presentan los resultados financieros de *Chester* correspondientes a los años 2028 y 2029, poniendo énfasis en los principales indicadores como: ventas, utilidad acumulada, margen de contribución, rentabilidad (*ROE, ROA, ROS*), apalancamiento, liquidez y desempeño en el mercado de valores.

##### 4.4.6.1 Ventas, utilidad acumulada y margen de contribución

Los resultados de los ingresos por ventas se presentan en la tabla veintitrés, la cual muestra el desempeño de las empresas *Chester* y *Baldwin* durante los años 2028 y 2029, incluyendo también la utilidad acumulada y el margen de contribución.

*Tabla 23: Ventas, utilidad acumulada y margen de contribución años 2028 y 2029*

	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>
<b>Ventas en miles</b>		
<b>2028</b>	163,171	176,591
<b>2029</b>	202,836	186,476
<b>Utilidad acumulada en miles</b>		
<b>2028</b>	20,068	3,426
<b>2029</b>	29,145	6,360
<b>% Margen Contribución</b>		
<b>2028</b>	29.30%	31.20%
<b>2029</b>	36.20%	36.30%

*Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)*

En el año 2029, la estrategia de *Chester* continúa siendo más agresiva en términos de crecimiento de ingresos, resultado de las fuertes inversiones realizadas en expansión de capacidad productiva, automatización, capacitación del personal, promoción y ventas. Sin embargo, este enfoque de crecimiento acelerado sigue impactando su rentabilidad, ya que los altos costos operativos asociados con dicha estrategia reduciendo de manera significativa sus utilidades acumuladas, y reflejando el gran peso que tienen los gastos derivados de su fase de expansión y consolidación en el mercado. Ante la crisis prevista para el siguiente año, este escenario podría intensificar la presión sobre los márgenes de ganancia, especialmente si la demanda del sector se desacelera o los costos financieros aumentan. Por ello, *Chester* deberá adoptar una gestión más prudente del gasto, optimizar su estructura de costos y priorizar inversiones con retorno inmediato, a fin de preservar liquidez y mantener su estabilidad financiera sin comprometer los avances logrados en productividad y posicionamiento.

Por otro lado, *Baldwin* mantiene una estrategia más conservadora, pero claramente más rentable y estable, basada en el control de costos, eficiencia operativa y manejo prudente del gasto. Su política de mantener niveles de inventario equilibrados, inversión selectiva en automatización y diversificación del portafolio de productos le ha permitido sostener una posición sólida en el mercado, generando mayores utilidades.

En cuanto al margen de contribución, ambas compañías se ubican prácticamente al mismo nivel (36.2% *Baldwin* y 36.3% *Chester*), lo que indica una gestión eficiente de los costos variables en ambas empresas. Sin embargo, *Baldwin* logra convertir mejor esa eficiencia en rentabilidad real, gracias a su estructura operativa más optimizada y un control más estricto de sus gastos fijos.

Para finalizar, *Chester* continúa mostrando un crecimiento fuerte en ingresos, pero con rentabilidad limitada, ya que sacrifica margen por volumen como parte de la estrategia de expansión. En contraste, *Baldwin* demuestra una ejecución más equilibrada y sostenible, priorizando la eficiencia operativa y la rentabilidad a largo plazo sobre el crecimiento acelerado. Es por eso por lo que *Chester*, debe replantear su estrategia de inversión y enfocarse en maximizar los recursos con los que ya cuenta y enfocarse en la reducción de deuda externa. En este sentido se sugiere la suspensión temporal de proyectos de expansión que impliquen un alto nivel de inversión, con el fin de mitigar riesgos financieros y preservar la capacidad operativa durante el periodo de incertidumbre económica, y así mantener la suficiente liquidez, que la empresa necesita para hacer frente a sus obligaciones ya adquiridas.

#### 4.4.6.2 Rentabilidad

En este apartado se presentan los resultados vinculados con la rentabilidad, tal como se observa en la tabla veinticuatro, enfocando el análisis en tres indicadores financieros clave: retorno sobre ventas (*ROS*), retorno sobre activos (*ROA*) y retorno sobre capital (*ROE*).

Tabla 24: Razones financieras 2028 y 2029

	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>
<b>ROS</b>		
2028	3.40%	-0.20%
2029	4.50%	1.60%
<b>ROA</b>		
2028	4.10%	-0.30%
2029	5.60%	1.70%
<b>ROE</b>		
2028	8.60%	-1.00%
2029	13.30%	6.60%

Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)

Para el año 2029, los indicadores de rentabilidad muestran que *Baldwin* continúa liderando en desempeño financiero frente a *Chester*, manteniendo un control más eficiente sobre sus costos operativos y una estructura financiera más sólida.

En cuanto al retorno sobre ventas (*ROS*), *Baldwin* alcanza 4.5%, mientras que *Chester* logra 1.6%, lo cual refleja una mejora significativa en comparación con el año anterior. Esto indica que *Chester* avanza hacia una operación más rentable, aunque todavía con márgenes reducidos frente a *Baldwin*, quien conserva una ventaja gracias a su estrategia de precios eficiente y mejor control de gastos.

Respecto al retorno sobre activos (*ROA*), ambas empresas muestran progreso: *Baldwin* eleva su indicador a 5.6% y *Chester* a 1.7%. Si bien *Chester* evidencia una recuperación en la utilización de sus activos, su nivel de rentabilidad sigue siendo moderado, mientras que *Baldwin* continúa generando mayor retorno sobre sus inversiones productivas y de capital de trabajo.

En el retorno sobre capital (*ROE*), la brecha es más notable, *Baldwin* alcanza 13.3%, superando ampliamente el 6.6% de *Chester*. Esto demuestra que la primera posee una gestión financiera más efectiva y una mayor capacidad de generar valor para sus accionistas, producto de su eficiencia operativa y sólida administración del capital.

En síntesis, aunque *Chester* presenta una tendencia de recuperación y mejora continua, su rentabilidad aún se ve limitada por los altos costos derivados de su etapa de expansión. Con la crisis prevista para el siguiente año, se espera que estos desafíos financieros se intensifiquen. Ante este panorama, la compañía deberá priorizar el desempeño operativo, fortalecer su liquidez y mantener un control estricto del gasto, asegurando así la continuidad de sus operaciones sin comprometer los avances logrados en productividad y posicionamiento. En contraste, *Baldwin* consolida su liderazgo financiero gracias a una estrategia enfocada en la eficiencia, la estabilidad

operativa y la optimización de recursos, que le permite sostener márgenes más altos y una posición más rentable en el mercado.

#### 4.4.6.3 Apalancamiento

En la tabla veinticinco, se muestra el nivel de apalancamiento que cada una de las empresas tiene.

Tabla 25: Apalancamiento en la industria años 2028 y 2029

	Baldwin	Chester
Apalancamiento		
2028	2.10	3.50
2029	2.40	3.90

Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)

Para el año 2029, *Chester* elevó su nivel de apalancamiento a 3.90, lo que representa un incremento frente al año anterior y confirma su estrategia de financiar el crecimiento mediante recursos externos. Este aumento está directamente relacionado con las inversiones en expansión de capacidad productiva, automatización y fortalecimiento de su estructura operativa, acciones orientadas a consolidar su presencia en el mercado y sostener el crecimiento en ventas. No obstante, este mayor endeudamiento también incrementa su exposición al riesgo financiero, ya que la compañía depende en mayor medida de obligaciones a largo plazo que pueden afectar su flexibilidad ante escenarios de baja rentabilidad.

Por su parte, *Baldwin* mantiene un apalancamiento conservador, pasando de 2.10 a 2.40, lo que demuestra una política financiera más prudente y estable. Esta estrategia le permite mantener controlados sus niveles de deuda sin comprometer su capacidad operativa ni su rentabilidad, reforzando su posición como una empresa financieramente sólida y eficiente.

En síntesis, el análisis evidencia que *Chester* utiliza el apalancamiento como estrategia de expansión, mientras que *Baldwin* prioriza la estabilidad y el equilibrio financiero. Si bien el

enfoque de *Chester* puede favorecer un crecimiento acelerado en el corto plazo, también implica una mayor vulnerabilidad ante posibles fluctuaciones del mercado o disminuciones en la rentabilidad, por lo que es urgente replantear una táctica en donde no se incluya tanta nueva inversión, ya este año a pesar de que las ventas fueron buenas, la empresa ya no fue líder en el sector.

Considerando la contracción del mercado, deberá orientarse hacia la reducción en costos, el fortalecimiento del flujo de efectivo y la optimización de la capacidad instalada. *Chester* deberá potenciar la automatización, centrar su inversión en aquellos proyectos que le generen retornos inmediatos y asimismo, mantener la calidad de los productos. La aplicación de estos procesos será determinante para conservar participación de mercado y asegurar estabilidad durante el periodo de desaceleración económica.

#### 4.4.6.4 Liquidez

En la tabla veintiséis se muestra la información para calcular la Razón de Liquidez para los años 2028 y 2029.

*Tabla 26: Razón de Liquidez años 2028 y 2029*

	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>
<b>Liquidez</b>		
<b>2028</b>		
<b>Activo Circulante</b>	56,805	35,370
<b>Pasivo Circulante</b>	20,096	22,369
<b>Razón de Liquidez</b>	<b>2.83</b>	<b>1.58</b>
<b>2029</b>		
<b>Activo Circulante</b>	71,645	41,383
<b>Pasivo Circulante</b>	43,170	34,008
<b>Razón de Liquidez</b>	<b>1.66</b>	<b>1.22</b>

*Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)*

En el año 2029, *Baldwin* continúa mostrando una posición de liquidez más sólida que *Chester*, con una razón de 1.66 frente a 1.22, lo que indica una mayor capacidad para cubrir sus

obligaciones de corto plazo. Esta fortaleza se debe a una gestión más eficiente del capital de trabajo, es decir un manejo eficiente de sus activos y pasivos a corto plazo.

Este resultado refleja la consistencia operativa y financiera de *Baldwin*, alineada con su estrategia de eficiencia y control de recursos, lo que le permite mantener estabilidad incluso en escenarios de crecimiento moderado.

Por el contrario, *Chester* presenta una liquidez más limitada, consecuencia directa del alto nivel de apalancamiento y las inversiones significativas realizadas en años anteriores. Si bien estas inversiones, principalmente en automatización, capacidad productiva y expansión, buscan fortalecer su competitividad, han reducido temporalmente su flexibilidad financiera.

En términos generales, ante la contracción del mercado, *Chester* deberá ser más conservadora, enfocada en consolidar y aprovechar al máximo las inversiones ya realizadas, así como en optimizar su estructura operativa y financiera antes de retomar nuevos proyectos de expansión. Esta postura permitirá proteger la liquidez y estabilidad de la empresa, de modo que los beneficios de las inversiones efectuadas se reflejen de manera gradual en la rentabilidad futura, fortaleciendo su posición competitiva y capacidad de respuesta ante un entorno económico adverso.

#### 4.4.6.5 Mercado de valores

La capitalización en el segundo bienio se puede apreciar en la tabla veintisiete, donde hubo mucha variación entre las dos empresas

Tabla 27: Capitalización en la industria 2028 y 2029

	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>
<b>Capitalización de mercado \$M)</b>		
<b>2028</b>	94	44
<b>2029</b>	113	54

Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)

En el año 2029, la capitalización de mercado de *Baldwin* alcanza los 113 millones de dólares, mientras que *Chester* se sitúa en 54 millones, mostrando una mejora respecto al año anterior, aunque aún con una brecha considerable frente a su competidor.

El incremento del valor de *Baldwin* representa un crecimiento del 20.2% en comparación con 2028, reflejando la confianza del mercado en su solidez financiera, eficiencia operativa y capacidad para generar utilidades sostenidas. Este crecimiento confirma que la empresa mantiene una estrategia rentable y estable, lo que la posiciona como una opción atractiva para los inversionistas.

Por su parte, *Chester* también muestra un avance, con un aumento del 22.7% en su capitalización, impulsado por una mejora en sus indicadores financieros y una tendencia de recuperación gradual. Sin embargo, su valor de mercado sigue siendo menos de la mitad del de *Baldwin*, debido principalmente a los altos niveles de apalancamiento y los costos asociados a su fase de expansión, que aún limitan la percepción de rentabilidad y estabilidad por parte de los inversionistas.

En general, *Baldwin* consolida su liderazgo en el mercado de capitales, respaldado por su solidez financiera y su crecimiento rentable. En contraste, *Chester* continúa en una etapa de maduración, enfocándose en que las inversiones realizadas en años anteriores comiencen a generar retornos que fortalezcan su posición y eleven gradualmente su valor de mercado en los próximos periodos.

En cuanto al precio de las acciones se observa una diferencia significativa entre *Baldwin* y *Chester*. En la tabla veintiocho, se muestra el comportamiento de las acciones de estas dos compañías para los años 2028 y 2029.

Tabla 28: Precio en dólares de la acción en la industria 2027 y 2028

	Baldwin	Chester
<b>Acciones</b>		
<b>2028</b>	46.12	21.94
<b>2029</b>	55.07	26.95

Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)

En el año 2029, *Baldwin* consolida nuevamente una percepción positiva en el mercado, reflejada en el aumento del precio de su acción a \$55.07, lo que representa un crecimiento del 19.4% respecto al año anterior. Este desempeño evidencia la confianza de los inversionistas en la empresa, respaldada por su solidez financiera, rentabilidad sostenida y disciplina operativa, resultado de una estrategia prudente y bien estructurada. La compañía continúa mostrando estabilidad y una gestión eficiente del riesgo, factores que fortalecen su valor en el mercado de capitales.

Por otro lado, *Chester* también presenta un incremento en el valor de su acción, alcanzando \$26.95, lo que equivale a un crecimiento del 22.8% frente a 2028. Sin embargo, a pesar de este avance, su desempeño bursátil sigue siendo considerablemente menor que el de *Baldwin*, debido al impacto de su alta carga financiera y de las fuertes inversiones en automatización, expansión de planta, promoción y ventas. Estas decisiones, aunque estratégicamente orientadas al crecimiento, continúan afectando la rentabilidad inmediata y la percepción de estabilidad por parte del mercado.

En conclusión, *Baldwin* se consolida como una empresa de bajo riesgo y alta confianza, mientras que *Chester* sigue en un proceso de recuperación, apostando a que las inversiones realizadas comiencen a reflejarse en una mejora sostenida de resultados. Para fortalecer su posición, *Chester* frente a la crisis que se avecina, deberá adoptar una gestión más prudente y

selectiva, enfocándose en mantener liquidez, proteger los márgenes y priorizar proyectos con retorno rápido y bajo riesgo.

Para lograrlo, *Chester* debe optimizar sus inventarios, fortalecer la planeación de la demanda y el control presupuestal en todos sus gastos. Estas medidas permitirán mantener la rentabilidad operativa y la confianza de los inversionistas, incluso en un entorno de contracción económica.

#### *4.4.6.6 Conclusión financiera,*

Los resultados financieros y las políticas aplicadas por *Chester* han estado alineados con su estrategia general de crecimiento agresivo y expansión operativa, aunque los efectos plenos de dicha estrategia aún no se reflejan completamente en su rentabilidad.

*Chester* ha seguido una política de inversión intensiva en capacidad productiva, automatización, promoción y desarrollo de mercado, lo cual ha impulsado significativamente sus niveles de ventas y participación de mercado, tal como lo plantea su estrategia de expansión. Sin embargo, estas mismas decisiones han derivado en mayores costos operativos, altos niveles de apalancamiento y una menor liquidez, lo que ha limitado su utilidad acumulada y su valor de mercado en el corto plazo.

En este sentido, puede afirmarse que las políticas adoptadas son coherentes con su estrategia general, pero aún se encuentran en una fase de maduración. Los beneficios esperados tales como: mayor eficiencia operativa, rentabilidad sostenida y fortalecimiento financiero, se prevén para los próximos periodos, una vez que las inversiones comiencen a generar retornos más tangibles.

En conclusión, *Chester* ha logrado avanzar en su estrategia de expansión y posicionamiento dentro del mercado; sin embargo, el cambio inesperado en el entorno

económico y competitivo exige una reorientación estratégica y financiera. En los próximos periodos, la empresa deberá moderar su ritmo de crecimiento, enfocándose en mantener liquidez, controlar el endeudamiento y optimizar los costos operativos sin comprometer la eficiencia productiva.

Asimismo, será fundamental ajustar la planeación estratégica a escenarios más conservadores, fortaleciendo la diversificación de productos, la innovación y la gestión de riesgos financieros para mantener la estabilidad en un contexto de incertidumbre. De esta manera, *Chester* podrá mantener los logros alcanzados, proteger su rentabilidad y adaptarse con flexibilidad a las nuevas condiciones del mercado.

#### **4.5 Conclusión**

Con base en los resultados de los años 2028 y 2029, se puede concluir que *Chester* mantuvo un desempeño sólido en su operación productiva, logrando aprovechar de manera eficiente la capacidad instalada y consolidando un nivel de automatización competitivo dentro de la industria. No obstante, se observa que el nivel de utilización de planta se mantuvo elevado, lo que evidencia un uso intensivo de la infraestructura productiva y plantea la necesidad de planificar con mayor precisión la capacidad futura, evitando presiones y sobrecostos por horas extras.

En consecuencia, ante la crisis prevista, la dirección de *Chester* deberá consolidar los beneficios de las inversiones ya realizadas, priorizando la eficiencia operativa y la estabilidad financiera. Será necesario moderar nuevas inversiones, reducir la dependencia del financiamiento externo y fortalecer los márgenes de contribución mediante un estricto control de costos. Además, el monitoreo constante de la competencia y del mercado permitirá ajustar oportunamente la estrategia y sostener su posición competitiva.

## **CAPÍTULO 5**

### **REVISIÓN DE RESULTADOS *CHESTER* AÑOS 2030 AL 2031**

## 5.1 Introducción

En este capítulo se presentan y evalúan los resultados obtenidos durante los años 2030 y 2031, considerando los principales indicadores de los departamentos de I+D, Mercadotecnia, Producción, Finanzas, Recursos Humanos y *TQM* de la empresa *Chester*. En coherencia con los capítulos tres y cuatro, se incorpora una comparación con su competidor *Baldwin*, con el objetivo de destacar las diferencias en el rendimiento y desempeño entre ambas compañías.

Es importante señalar que este bienio estuvo marcado por un entorno de crisis económica que afectó de manera general a la demanda y a los costos de operación, lo cual representó un desafío adicional para la industria en general al momento de sostener su rentabilidad y eficiencia.

## 5.2 Análisis del panorama de la industria

En las siguientes secciones se presentan las estrategias implementadas por cada empresa del sector de sensores. Asimismo, se analizan los resultados del *BSC* de la industria en su conjunto.

### 5.2.1 *BSC general*

*Baldwin* se conserva en primer puesto con 634 puntos, seguido por *Chester* en segundo con 541. En tercero aparece *Andrews* con 534, mientras *Ferris* queda en cuarto con 488; *Erie* se ubica quinto con 481 y *Digby* finaliza sexto con 470. Estos resultados corresponden al bienio 2030–2031 más su *recap* y confirman un liderazgo muy claro de *Baldwin*, la separación entre el primero (634) y el segundo (541) es de 93 puntos, mayor que en periodos anteriores. En seguida se incluye la tabla veintinueve con los puntajes.

*Baldwin* con 634 puntos, consolida el liderazgo del *BSC* con la mejor combinación de rentabilidad, mercado y disciplina operativa. Cerrando con ventas de \$173.8M, utilidad neta de \$15.8M (*ROS* 9.1%) y margen de contribución 46.1%; su acción termina en \$70.55 (*EPS* \$6.52).

Su eficiencia comercial (*SG&A* 13.3%) sugiere buena accesibilidad y control de gastos, alineado con una ejecución consistente en todas las perspectivas del *BSC*.

*Tabla 29: BSC general*

Compañía	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030	Año 2031	Recap	Total
<i>Andrews</i>	51	54	61	68	79	84	137	534
<i>Baldwin</i>	60	64	71	90	90	89	170	634
<i>Chester</i>	51	64	64	64	86	79	133	541
<i>Digby</i>	55	67	59	63	55	60	111	470
<i>Erie</i>	53	55	57	61	68	69	118	481
<i>Ferris</i>	61	68	61	66	59	59	114	488

*Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)*

*Chester* situado en segundo lugar con 541 puntos, alcanza este sitio por volumen y presencia de mercado, ventas \$138.8M y margen de contribución 43.1% (el más alto junto con *Baldwin*). Sin embargo, la utilidad neta queda en \$6.4M (*ROS* 4.6%) y con *SG&A* 16.3% el gasto operativo fue superior al ingreso, dando como resultado menor ganancia; la acción cierra en \$42.74 con *EPS* \$3.13.

*Andrews* en tercera posición con 534 puntos, sus ingresos (\$177.4M) y margen de contribución (41.5%), pero la utilidad queda en \$13.0M (*ROS* 7.4%) y la acción en \$70.55 (*EPS* \$6.52), lo cual lo mantiene en dicha posición, el *BSC* sugiere buen manejo en procesos (productividad/costos) que mejora la conversión de ventas a rentabilidad sostenida.

*Ferris* con 481 puntos se posiciona en cuarto lugar con ventas de \$129.2M, utilidades - \$3.3M (*ROS* -2.6%) y acción en \$24.12 (*EPS* -\$1.48). Aunque su margen de contribución 30.5% es el más bajo de la industria, compensa con mezcla y control de costos comerciales (*SG&A* 17.1%). En términos de *BSC*, el desempeño financiero y de mercado sostiene el puntaje pese a un margen operativo con saldo negativo.

*Erie* en una posición de quinto lugar y un puntaje de 481. Presenta el menor volumen (\$122.0M) y utilidad \$9.0M (*ROS* 7.4%), con margen de contribución 41.8% y *SG&A* 17% el

más alto de la industria junto con *Ferris*. El precio de la acción (\$53.26; *EPS* \$4.06) indica expectativas buenas colocándose en el tercer lugar en cierre.

*Digby* está en la siguiente posición con el sexto lugar y un acumulado de 470 puntos. Cierra con ventas de \$148.7M, utilidad -\$2.0M (*ROS* -1.3%) y margen de contribución 33.3%; *SG&A* 17.0% el más alto junto con *Ferris*. El precio de la acción (\$8.9; *EPS* -\$0.80) refleja baja solidez. En el *BSC*, su inconsistencia en procesos y mercado aumentan sus rezagos, y carece del pico de eficiencia que separa a los líderes.

El bienio evidenció que el desempeño empresarial estuvo condicionado por la situación del mercado recesivo, la cual actuó como un factor determinante entre estrategias sólidas y bases operativas débiles. *Baldwin* destacó por su disciplina financiera y capacidad para sostener márgenes operativos altos, mientras *Chester* mantuvo un perfil competitivo en cobertura y contribución, aunque su rentabilidad se vio limitada por mayores gastos *SG&A*.

En conjunto, el bienio evidenció que las organizaciones con modelos flexibles, gestión conservadora y enfoque en eficiencia fueron las más resilientes ante la recesión, mientras aquellas dependientes del crecimiento por volumen enfrentaron una pérdida de competitividad.

### 5.2.2. Estrategias Generales de los competidores

A partir del reporte *Courier* del cierre del bienio 2030–2031 y de los criterios de posición, precio por segmento, especificaciones (desempeño/tamaño/*MTBF*), accesibilidad y políticas operativas, se identifican las estrategias generales de cada compañía (Capsim, 2025).

- *Andrews* mantiene una cobertura parcial del mercado (*Low End, Traditional y Performance*) y continúa con una estrategia de diferenciación enfocada, particularmente en el segmento *Performance*. Su estructura de precios se mantiene estable, sin descuentos generalizados propios de un liderazgo de costos amplio, y continúa sin participar en los segmentos *High*

*End y Size*. En este bienio, su capitalización de mercado pasa de \$106 M a \$141 M, y el precio de la acción aumenta de \$53.14 a \$70.55, lo que representa un crecimiento del 33 %. Dicho desempeño se sustenta en ajustes graduales en I+D, control financiero y productos con edad ideal dentro de cada segmento. En conjunto, *Andrews* prioriza la estabilidad y la rentabilidad sostenida por encima de la expansión agresiva, lo que le permite conservar una posición sólida dentro del *BSC* frente a rivales de mayor escala.

- *Baldwin* mantiene una estrategia de diferenciación amplia y se consolida nuevamente como líder de la industria. En el bienio, incrementa su capitalización de \$143 M a \$165 M y el precio de la acción de \$69.95 a \$83.65, confirmando su fortaleza en el mercado y su capacidad de capturar valor superior. Su cobertura total en todos los segmentos, junto con precios por encima del promedio y altos niveles de accesibilidad y conocimiento de marca, refuerza su posición competitiva. En comparación con *Chester*, *Baldwin* mantiene márgenes más elevados, menor desabasto y una estructura operativa más eficiente, lo que se traduce en un diferencial acumulado favorable dentro del *BSC*. En consecuencia, su estrategia de diferenciación amplia le permite sostener su liderazgo en rentabilidad, innovación y presencia comercial.
- *Digby* mantiene una estrategia en amplio liderazgo de costos, orientada a productos con especificaciones técnicas altas y precios de alta gama en segmentos exigentes. No obstante, durante el bienio enfrenta un retroceso financiero: su capitalización se reduce de \$56 M a \$47 M, y el precio de la acción desciende de \$24.24 a \$18.9, lo que refleja presiones sobre la rentabilidad y una disminución en el volumen de ventas. Aunque conserva presencia en todos los segmentos, su enfoque técnico no logra compensar la pérdida de competitividad por

escala, confirmando su transición desde un liderazgo en costos hacia una estrategia centrada en el valor percibido, pero con menor eficiencia operativa y financiera.

- *Erie* consolida un liderazgo de costos de nicho, concentrándose en los segmentos *Traditional* y *Low End*. En el bienio, su capitalización crece de \$93 M a \$119 M, y el valor de la acción pasa de \$41.64 a \$53.26, evidenciando una ejecución efectiva de su estrategia de eficiencia. La empresa se distingue por su control riguroso de materiales, automatización y costos de mano de obra, lo que le permite mantener márgenes competitivos aun con precios contenidos. Su disciplina operativa y enfoque en mercados sensibles al precio la posicionan como una de las empresas con mejor recuperación del periodo, demostrando la viabilidad de un modelo rentable basado en volumen y eficiencia.
- *Ferris* mantiene una estrategia de diferenciación enfocada, dirigida principalmente a los segmentos *High End* y *Performance*, priorizando atributos técnicos avanzados y altos estándares de calidad. Sin embargo, el bienio 2030–2031 evidencia una contracción en sus resultados financieros: su capitalización disminuye de \$76 M a \$55 M, y el precio de la acción se reduce de \$33.79 a \$24.12, reflejando una menor rentabilidad y pérdida de dinamismo. A pesar de conservar su imagen de alta gama y una estructura operativa eficiente, su propuesta de valor no logra sostener el crecimiento frente a la caída en la demanda de productos de gama alta. En consecuencia, *Ferris* deberá incorporar mayor eficiencia en costos y flexibilidad operativa para recuperar rentabilidad sin comprometer su posicionamiento de diferenciación.

Durante el bienio 2030–2031, *Baldwin* y *Chester* mantienen una estrategia de diferenciación amplia, sustentada en innovación, posicionamiento tecnológico y presencia comercial. No obstante, solo *Baldwin* logra traducirla en un crecimiento sostenido y en un valor bursátil

superior, consolidándose como el referente de la industria y el principal punto de comparación para los análisis posteriores.

### 5.3 Análisis BSC de Chester

De acuerdo con la estrategia de diferenciación amplia adoptada, la tabla 30 sintetiza el desempeño de Chester frente a los objetivos generales establecidos. Los avances se presentan de forma comparativa respecto a las metas y se analizan detalladamente por cada área funcional, con el propósito de identificar contribuciones, brechas y oportunidades de mejora.

Tabla 30. Puntajes reales del BSC vs. los objetivos

Sección	Indicador clave de desempeño	Resultados 2030	Resultados 2031	2031	Acción requerida (Si/No, N/A)
Financieros	Precio por acción	● 6.7	● 5.4	6.0	No
	Ganancias	● 4.4	● 2.2	5.0	Si
	Apalancamiento	● 7.4	● 8.0	7.0	No
	<b>Total</b>	<b>18.5</b>	<b>15.6</b>	<b>18.0</b>	
Procesos internos del negocio	Margen de contribución	● 5	● 5	5.0	No
	Utilización de planta	● 5	● 5	5.0	No
	Días de capital de trabajo	● 5	● 1.2	4.0	Si
	Costo por desabasto	● 3.2	● 5	4.0	No
	Costo por inventarios	● 4.9	● 3.5	4.0	No
	<b>Total</b>	<b>23.1</b>	<b>19.7</b>	<b>22.0</b>	
Mercadotecnia/Cliente	Criterio de compra	● 5	● 5	5.0	No
	Conocimiento del producto ( <i>Awareness</i> )	● 5	● 5	5.0	No
	Accesibilidad del cliente	● 3.2	● 2.5	5.0	Si
	Calidad del producto ( <i>MTBF</i> / Posición/Edad)	● 2.9	● 2.9	4.0	Si
	Gastos de administración ( <i>SG&amp;A</i> )	● 5	● 5	5.0	No
<b>Total</b>	<b>21.1</b>	<b>20.4</b>	<b>24.0</b>		
Aprendizaje y crecimiento	Rotación de personal	● 4.6	● 4.7	0.2	No
	Productividad	● 7	● 7	2.8	No
	Reducción del costo de material ( <i>TQM</i> )	● 3	● 3	0.2	No
	Reducción de tiempo de I+D ( <i>TQM</i> )	● 3	● 3	1.5	No
	Reducción de gastos de administración ( <i>TQM</i> )	● 3	● 2.8	5.0	No
	Incremento en la demanda ( <i>TQM</i> )	● 3	● 3	6.0	No
	<b>Total</b>	<b>23.6</b>	<b>23.5</b>	<b>15.7</b>	
<b>Total <i>Balanced Scorecard</i></b>		<b>● 86.3</b>	<b>● 79.2</b>	<b>● 79.7</b>	

Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)

1. Perspectiva financiera: el objetivo no alcanzado fue ganancias (2.2 frente a 5.0), explicado el incremento de costos totales, esto se debió a las inversiones previas en automatización (a los cinco productos) lo cual elevó el gasto de depreciación y mantenimiento, incrementando los costos totales asignados por unidad producida, además del costo financiero por adquirir financiamiento externo.

Además, una mayor utilización de planta en algunos segmentos (por mayor demanda) provocó que los costos de tiempo extra se incrementaran, afectando el margen de contribución y de inversión en promoción. Aunque el precio por acción (5.4) y el apalancamiento (8.0) cumplieron con lo planeado, la rentabilidad neta sigue limitada por los altos gastos asociados al crecimiento previo.

Este bienio *Chester* tuvo que recurrir de nuevo, a un préstamo de emergencia por \$2.1 millones que se originó ante la reducción de ventas registrada durante el ejercicio, lo que afectó el flujo de efectivo operativo y obligó a cubrir compromisos financieros e intereses pendientes. En consecuencia, la prioridad será reducir deuda externa, moderar la automatización y optimizar el flujo de efectivo, con el propósito de mantener la estabilidad en un entorno económico restrictivo.

2. Procesos internos del negocio: días de capital de trabajo (1.2 frente a 4.0) no superó la meta prevista, reflejado por un desequilibrio en ciclo de efectivo por inventarios acumulados sin vender (1,609 piezas en inventario). Los demás factores cumplieron con la meta, como es margen de contribución, utilización de planta, costo por desabasto, no obstante, para mantener esta tendencia positiva, la empresa deberá ajustar la mezcla de productos, es decir la nivelación de producción para bajar pico de inventario y sobre costos reducir los directos. con el fin de fortalecer la meta de los días de capital de trabajo y sostener la estabilidad operativa en los próximos periodos.
3. Mercadotecnia/Cliente: los resultados de accesibilidad del cliente fueron menores de 2.5 respecto a los 5.0 proyectados, así como calidad de producto de 2.9 contra los 4.0 de meta, con cumplimiento en criterio de compra (5.0), conocimiento del producto (5.0) y gastos de administración (5). Sin embargo, la accesibilidad del cliente (2.5 frente a 5.0)

sigue por debajo de la meta, debido a limitaciones en cobertura comercial y canales de distribución. Ante ello, *Chester* incrementará sus inversiones en publicidad y fuerza de ventas con el propósito de mejorar la accesibilidad, fortalecer el posicionamiento de marca y compensar la menor demanda derivada de la contracción del mercado.

4. Respecto a la calidad percibida por el cliente, el indicador alcanzó 2.3 frente a una meta de 4.0, ubicándose en zona crítica. Este resultado se asocia a que, en varios segmentos, los parámetros técnicos de desempeño, tamaño y *MTBF* no quedaron alineados con el punto ideal del mercado, lo que afectó directamente la percepción de calidad de los productos. Como acción para el siguiente bienio, *Chester* recentrará los esfuerzos de I+D con el objetivo de ajustar el desempeño y reducir el tamaño en los casos necesarios, manteniendo un nivel de confiabilidad medio-alto sin generar sobrecostos.

Asimismo, se acortarán los ciclos de revisión de producto y se mantendrá la inversión en *TQM*, con énfasis en las prácticas de *QFDE* y Seis Sigma, para reducir fallas, retrabajos y mejorar la calidad percibida por el cliente.

En síntesis, *Chester* debe optimizar recursos, contener el apalancamiento, asegurar disponibilidad de inventario y ajustar precios por segmento. Complementa con I+D enfocado (mejor percepción de calidad) y asegurar inversión en canales de distribución para elevar accesibilidad.

#### **5.4 Resultados de *Chester* por área o por segmento de mercado**

En esta sección se presentan los resultados alcanzados por la empresa *Chester* durante los periodos del 2030 al 2031 en sus diferentes áreas funcionales, estableciendo una comparación con *Baldwin*, compañía que mantuvo el liderazgo en la industria a lo largo de dicho bienio.

#### 5.4.1 Investigación y Desarrollo

En este apartado se presenta un resumen de los elementos más destacados ocurridos durante los periodos 2030 y 2031 en el departamento de Investigación y Desarrollo (I+D), estructurado conforme a los distintos segmentos de mercado. Del mismo modo, se detallan los principales parámetros técnicos de los productos de *Chester* y de su competidor más cercano, *Baldwin*.

A lo largo del bienio, caracterizado por un entorno recesivo y condiciones adversas del mercado, el área de I+D, *Chester* centró sus esfuerzos en mantener la actualización tecnológica de su portafolio, procurando que sus productos se mantuvieran alineados con los estándares establecidos, de la siguiente forma:

- *Traditional (Cake)*: para 2031, *Chester* mantuvo un desempeño de 9.5 y un tamaño de 10.5, con un *MTBF* de 17,000 horas, ubicándose nuevamente muy cerca del punto ideal del segmento. En contraste, *Baker*, perteneciente a *Baldwin*, registró un desempeño de 8.8, un tamaño de 11.1 y un *MTBF* de 19,000 horas, confirmando su estrategia de equilibrio entre desempeño técnico y confiabilidad.

En este periodo, marcado por un entorno recesivo, *Chester* centró sus esfuerzos en sostener la actualización tecnológica de su portafolio, priorizando mejoras moderadas en desempeño para preservar la percepción de calidad y precisión de su sensor. Así pues el impacto de su inversión en I+D se mantuvo más defensivo que diferenciador, reflejando una estrategia orientada a conservar competitividad más que a expandirla.

En resumen, aunque *Chester* presentó un mejor desempeño técnico, *Baldwin* mantuvo una ventaja en confiabilidad y eficiencia de costos, logrando una configuración más equilibrada frente al punto ideal del segmento. Lo anterior indica que, *Chester* debe buscar

un equilibrio entre innovación, costo y confiabilidad, con el fin de transformar su solidez técnica en una ventaja competitiva sostenible.

- *Low End (Cedar)*: Durante el año 2031, *Cedar*, reafirmó su liderazgo en este segmento, alcanzando una participación de mercado del 19 % y 2,466 unidades vendidas, posicionándose nuevamente como el competidor con mayor volumen de ventas. Su configuración técnica se mantuvo estable, con un desempeño de 5.7 y un tamaño de 5.3, complementados con una confiabilidad (*MTBF*) de 17,000 horas, lo que evidencia una estrategia orientada a la eficiencia en costos y mantenimiento de la vida útil sin incurrir en ajustes sustanciales de I+D.

Por su parte, *Bead*, perteneciente a *Baldwin*, registró un desempeño de 5.6 y un tamaño de 5.2, con el mismo *MTBF* de 17,000 horas. Aunque ambos productos mantuvieron parámetros técnicos muy similares, *Bead* optó por un precio de venta más alto (\$19.74 frente a \$17.60 de *Cedar*), lo que le permitió obtener un mayor margen de rentabilidad (55 % contra 44 % de *Chester*). Sin embargo, esta estrategia limitó su volumen de ventas (2,001 unidades) y redujo su participación de mercado al 16 %, frente al 19 % alcanzado por *Cedar*.

En resumen, el desempeño de I+D de *Cedar* fue estable pero conservador, priorizando la eficiencia operativa sobre la innovación técnica. Aun así, su ventaja competitiva en cobertura, volumen y precio permitió a *Chester* mantener el liderazgo del segmento. Hacia el futuro, la empresa deberá fortalecer gradualmente el desempeño y confiabilidad de su producto para sostener su posición frente a una competencia que busca mejorar su rentabilidad a través de la diferenciación.

- *High End (Cid)*: Durante el año 2031, *Cid*, alcanzó una participación de mercado del 18 %, con 779 unidades vendidas, consolidándose como uno de los principales competidores dentro

del segmento. No obstante, *Bid*, de *Baldwin*, mantuvo una posición dominante, alcanzando una cuota del 25 % y 1,065 unidades vendidas. La última revisión de *Cid* realizada el 20 de agosto de 2031, registrando un desempeño de 14.8 y un tamaño de 5.2, junto con una confiabilidad (*MTBF*) de 25,000 horas, parámetros que lo colocan muy cerca del punto ideal del segmento.

Por su parte, *Bid*, perteneciente a *Baldwin*, presentó en su revisión más reciente, del 6 de julio de 2031, reportó un desempeño de 14.3 y un tamaño de 5.7, con el mismo *MTBF* de 25,000 horas, confirmando una configuración técnica equilibrada y altamente competitiva.

En términos estratégicos, *Chester* debe mantener su enfoque en innovación y precisión técnica, equilibrando su estrategia de diferenciación con la eficiencia en costos. Si bien *Baldwin* conserva el liderazgo en ventas, *Cid* demostró un desempeño altamente competitivo, sustentado en una combinación exitosa de calidad, posicionamiento y cobertura comercial, que le permitió mantener una sólida presencia en este segmento.

- *Performance (Coat)*: Durante el año 2031, el producto de *Chester* mantuvo una posición destacada en este segmento, alcanzando una participación de mercado del 12 % con 424 unidades vendidas. Su última revisión se efectuó el 8 de agosto de 2031, registrando un desempeño de 16.0 y un tamaño de 11.2, con una confiabilidad (*MTBF*) de 27,000 horas, parámetros que lo ubican dentro del rango óptimo del segmento. Por su parte, *Bold*, perteneciente a *Baldwin*, logró una cuota de mercado del 15 % con 556 unidades vendidas, ocupando una de las primeras posiciones del segmento.

Su revisión más reciente fue el 9 de julio de 2031, con valores de 15.4 en desempeño y 11.8 en tamaño, y un *MTBF* también de 27,000 horas. Aunque *Bold* mantuvo un precio ligeramente menor (\$31.99 frente a \$32.65 de *Coat*), *Chester* apostó por una estrategia de

diferenciación técnica y percepción de calidad, reflejada en el mayor desempeño de su producto.

En conjunto, *Chester* destacó por su superioridad técnica y posicionamiento de marca, pero su reto sigue siendo optimizar la rentabilidad y competitividad en precio para sostener su crecimiento frente a *Baldwin*.

- *Size (Cure)*: durante el año 2031, *Chester*, alcanzó una participación de mercado del 11 %, con 393 unidades vendidas, ubicándose entre los competidores relevantes del segmento. Su última revisión se realizó el 21 de diciembre de 2031, con valores de 8.0 en desempeño, 4.6 en tamaño y una confiabilidad (*MTBF*) de 21,000 horas, parámetros que lo mantuvieron dentro de los estándares del mercado, aunque con margen técnico limitado para mejoras adicionales. Por su parte, *Buddy*, perteneciente a *Baldwin*, consolidó su liderazgo absoluto al alcanzar una participación del 31 % con 1,129 unidades vendidas. Su revisión más reciente, el 9 de julio de 2031, registró 8.2 en desempeño, 4.6 en tamaño y el mismo *MTBF* de 21,000 horas, evidenciando una configuración técnica más equilibrada y competitiva, alineada con el punto ideal del segmento.

En síntesis, *Baldwin* superó ampliamente a *Chester* tanto en volumen como en competitividad técnica, mientras que la fortaleza de *Chester* se sostuvo en su reconocimiento de marca y cobertura comercial, factores que le permitieron conservar una presencia relevante pese a la contracción del mercado. De cara al siguiente bienio, *Chester* deberá optimizar los costos de producción y ajustar los atributos técnicos de *Cure*, buscando un equilibrio más preciso entre desempeño, tamaño y rentabilidad que le permita recuperar participación frente a su principal competidor.

Durante 2031, el área de I+D de *Chester* adoptó una postura conservadora ante el contexto de crisis económica, enfocando sus esfuerzos en mantener la estabilidad técnica y optimizar los recursos existentes. La compañía priorizó la eficiencia operativa sobre la innovación disruptiva, buscando preservar la competitividad y controlar los costos en un entorno de alta incertidumbre. Como resultado, los avances logrados orientados más al mantenimiento del portafolio que a la diferenciación tecnológica.

Para terminar, la gestión de I+D de 2031 reflejó consistencia y solidez técnica, pero también la necesidad de fortalecer la innovación y optimizar costos para transformar esa estabilidad en una ventaja competitiva sostenible en los próximos periodos.

#### 5.4.2 *Mercadotecnia*

En esta sección se evalúan los resultados de accesibilidad y nivel de conocimiento del producto por parte del cliente, así como los efectos sobre precios, encuestas y generación de ingresos tanto para *Chester* como para su principal competidor *Baldwin*.

Posteriormente, se desarrolla un análisis más específico por segmento, comparando el desempeño de los productos de *Chester* con los de su competidor *Baldwin*.

➤ *Traditional*: en este segmento, el producto *Cake* de *Chester* mantuvo un sólido posicionamiento, con una participación de mercado del 16%, equivalente a 1,528 unidades vendidas. La empresa destinó \$1,350 en promoción y \$2,250 en ventas, logrando un 99% de conocimiento y 78% de accesibilidad por parte del cliente. El precio de lista fue de \$25.80.

Por su parte, *Baldwin* con su producto *Baker*, registró una participación también del 16%, con 1,523 unidades vendidas. Su inversión fue de \$1,375 en promoción y \$2,250 en ventas, obteniendo un 100% de conocimiento y 67% de accesibilidad. Su precio fue de \$26.99.

Comparativamente, *Cake* se mantuvo competitivo gracias a una mayor accesibilidad y una

estrategia de precios ligeramente más baja, lo que favoreció su demanda en un mercado estable. Aunque *Baker* mostró una ligera ventaja en tamaño y desempeño técnico, la relación costo-beneficio y disponibilidad de *Cake* le permitieron conservar un equilibrio favorable frente a su principal competidor.

- *Low End*: durante 2031, el producto *Cedar* de *Chester* mantuvo el liderazgo en este segmento, alcanzando una participación de mercado del 19%, equivalente a 2,466 unidades vendidas. La compañía destinó \$1,350 en promoción y \$2,250 en ventas, logrando 99% de conocimiento y 61% de accesibilidad, con un precio de lista de \$17.60. Estos resultados confirman la efectividad de su estrategia orientada al volumen y cobertura, la cual priorizó un precio competitivo y una amplia exposición comercial frente al resto de la industria.

Por su parte, *Baldwin*, con su producto *Bead*, obtuvo una participación del 16%, con 2,001 unidades vendidas. Invertió \$1,375 en promoción y \$2,250 en ventas, alcanzando 100% de conocimiento, pero solo 52% en accesibilidad, lo que limitó su penetración en el mercado. Aunque su precio (\$19.74) y *MTBF* (17,000) fueron ligeramente superiores, estos factores no compensaron su menor alcance comercial ni su relación costo-beneficio frente a *Cedar*.

- *High End*: durante 2031, el producto *Cid* de *Chester* alcanzó una participación de mercado del 18%, equivalente a 779 unidades vendidas, manteniendo una posición competitiva dentro del segmento. La empresa destinó \$1,350 en promoción y \$2,250 en ventas, logrando 99% de conocimiento y 73% de accesibilidad por parte del cliente. Su precio de lista fue de \$37.65.

Por su parte, *Baldwin*, con su producto *Bid*, se posicionó como líder del segmento con una participación del 25% y 1,065 unidades vendidas. Su inversión en promoción (\$1,375) y ventas (\$2,250) le permitió alcanzar 100% de conocimiento y 65% de accesibilidad. Con un precio de \$36.99, *Bid* combinó una estrategia de precio competitivo, alta confiabilidad

técnica (*MTBF* de 25,000 horas) y una sólida presencia comercial, lo que consolidó su dominio en este mercado.

Aunque *Cid* presentó un desempeño técnico ligeramente superior y una mejor percepción de accesibilidad, *Bid* obtuvo una ventaja decisiva gracias a su mayor volumen de ventas y equilibrio entre costo, confiabilidad y posicionamiento comercial. *Baldwin* capitalizó su liderazgo a través de eficiencia operativa y consistencia de marca, mientras que *Chester* deberá fortalecer su capacidad de respuesta y optimizar su estrategia de precios para recuperar participación y mejorar rentabilidad en el siguiente ciclo.

- *Performance*: en el ejercicio 2031, el producto *Coat* de *Chester* se ubicó en la sexta posición, con una participación de mercado del 12% y 424 unidades vendidas. La empresa invirtió \$1,350 en promoción y \$2,250 en ventas, alcanzando un 99% de conocimiento y 69% de accesibilidad, con un precio de lista de \$32.65.

Por su parte, *Baldwin*, con su producto *Bold*, alcanzó una cuota de mercado del 15%, equivalente a 556 unidades vendidas, posicionándose como líder del segmento. Su inversión en promoción fue de \$1,459 y en ventas de \$2,250, logrando 100% de conocimiento y 59% de accesibilidad, con un precio de \$31.99. Aunque su desempeño (15.4) y *MTBF* (27,000) fueron ligeramente inferiores a los de *Coat*, la estrategia de precio más competitivo y rotación comercial más alta le permitió fortalecer su posición.

Para recuperar participación, *Chester* deberá optimizar su estrategia de precios buscando un nivel más competitivo que mantenga la percepción de valor sin comprometer márgenes. Asimismo, será necesario reforzar la cobertura comercial, manteniendo su diferenciación por desempeño, pero con una oferta más accesible para el cliente final.

➤ *Size*: en 2031, el producto *Cure* de *Chester* mantuvo una participación de mercado del 11%, con 393 unidades vendidas, ubicándose en la quinta posición del segmento. La empresa destinó \$1,350 en promoción y \$2,250 en ventas, alcanzando 99% de conocimiento y 71% de accesibilidad. Con un precio de lista de \$32.65. Su estrategia se mantuvo enfocada en la eficiencia operativa y control de costos, priorizando estabilidad sobre expansión en un segmento caracterizado por la búsqueda de productos compactos, precisos y con alto desempeño, *Chester* conservó una presencia relevante, aunque con limitado margen de mejora frente a competidores con configuraciones más equilibradas.

Por su parte, *Baldwin*, con su producto *Buddy*, lideró el segmento con una cuota del 31% y 1,129 unidades vendidas. Invertió \$1,459 en promoción y \$2,250 en ventas, logrando 100% de conocimiento y 61% de accesibilidad. Su precio de \$31.99, junto con un desempeño de 8.2 y tamaño de 4.6, lo posicionaron como una opción altamente competitiva y ajustada a las expectativas del mercado, consolidando su ventaja por volumen y equilibrio entre desempeño y costo.

Aunque *Chester* ofreció un producto técnicamente sólido y bien percibido por los clientes, la menor demanda respondió a una estrategia deliberada de reducción de costos, en un contexto donde *Baldwin* capitalizó su liderazgo mediante una mayor escala y alineación con las preferencias del consumidor.

En resumen, en 2031, *Chester* mantuvo un desempeño sólido en los segmentos *Traditional*, *Low End* y *Performance*, gracias a estrategias de precios competitivos, campañas efectivas y alta accesibilidad de sus productos. No obstante, en *High End* y *Size* mostró menor alineación con las preferencias del cliente, resultado de una política de control de gastos y baja inversión en innovación.

La crisis económica del periodo influyó en la reducción de los presupuestos de promoción limitó la capacidad de la empresa para sostener campañas de posicionamiento y expansión comercial. Esta medida permitió conservar la lealtad de los clientes actuales, aunque perdió notoriedad en el mercado y la atracción de nuevos clientes.

#### 5.4.3 Operaciones

Durante el ejercicio 2031, *Chester* consolidó los resultados de su estrategia de gran diferenciador, enfocada en la eficiencia operativa, la automatización y la estabilidad productiva alcanzada tras los ajustes realizados el año 2030. En este periodo, la empresa logró reducir los costos de inventario y estabilizar el uso de su capacidad instalada, en contraste con *Baldwin*, que mantuvo una estrategia de control de costos y aprovechamiento intensivo de planta. A continuación, se presenta el análisis comparativo por segmento.

- *Traditional (Cake)*. En este bienio, *Chester* operó con una capacidad instalada de 1,300 unidades y una utilización de 148 %, mientras *Baldwin* continuó en 1,200 unidades de capacidad lo que lo llevó a una utilización del 137 %, ambos hicieron uso de horas extra. En cuanto al nivel de automatización *Cake* y *Baker* trabajaron en mismas condiciones (9.0). En costos, *Chester* presentó materiales por \$9.69 y mano de obra por \$4.88, mientras *Baldwin* registró \$9.14 y \$3.57, respectivamente.

Los costos de *Chester* fueron superiores debido a la utilización de materia prima para producir unidades con mayor desempeño y menor tamaño. Al tener un costo inferior en materiales, *Baldwin* logró un margen de contribución del 53%, superando el 43 % obtenido por *Chester*. Para 2031, *Cake* conservó un inventario de 392 piezas y *Baker* 121 incurriendo en costos de almacenaje moderados (\$666 para *Chester*, se desconoce el

monto para *Baldwin*). Esta diferencia de los materiales utilizados muestra mayor control de costos de *Baldwin* frente a *Chester*.

- *Low End (Cedar)*. En 2031, *Chester* mantuvo su capacidad en 2,285, alcanzando una utilización del 126 % y *Baldwin* operó con 1,600 unidades y 114 % de utilización. *Chester* reducirá su capacidad entre 300 y 500 piezas derivado de la reciente devaluación, la venta parcial de capacidad permitirá liberar capital, reducir costos fijos y mejorar el flujo de efectivo y de esta manera fortalecer la posición financiera para los próximos ejercicios.

La automatización de *Cedar* fue de 10.0, superior al 9.5 de *Bead*. *Baldwin* sostuvo una reducción de la mano de obra del 8.19%. Sin embargo, en cuanto a costos, *Chester* registró materiales por \$6.74 y mano de obra por \$3.05, mientras *Baldwin* reportó \$6.08 y \$2.80 debido a un menor costo de la materia prima y la inversión en *TQM* que beneficio un 14% en la reducción de los costos de mano de obra al cierre del bienio.

Las mejoras tecnológicas tales como automatización, revisiones en desempeño, tamaño, y *MTBF* de *Chester* aún no se han traducido plenamente en eficiencia de costos. De las unidades producidas, *Chester* finalizó el ejercicio con un inventario de 540 piezas, mientras que *Baldwin* solo acumuló 127 piezas, generando un costo de almacenamiento para *Cedar* de \$624. El margen de contribución fue de 44% para *Chester* y 55% para *Baldwin*. Esto a causa de mayor desempeño y menor tamaño de *Cedar*, así como gasto superior de tiempo extra por parte de *Chester* de un 29% vs. 16% de *Baldwin*.

- *High End (Cid)*. Para 2031, la capacidad operativa se redujo motivada por la reciente devaluación y ajuste en la proyección de ventas llevándola a 700 unidades, logrando una utilización de planta del 110%, *Baldwin* operó con 800 unidades y 138% de utilización.

El nivel de automatización tanto para *Cid* como *Bid* fue de 7.0, lo cual no generó un diferenciador en sus resultados. En costos, *Chester* tuvo gastos de materiales por \$14.83 y mano de obra por \$5.47, mientras *Baldwin* erogó \$13.96 y \$6.55, respectivamente. *Chester* produjo 859 unidades, mientras *Baldwin* fabricó 1,248 unidades. *Chester* reportó inventario final de 80 unidades (6.4%), en tanto que *Baldwin* mantuvo 183 unidades (17%), reflejando una gestión de producción eficiente para *Chester*. El margen de contribución fue de 46% en *Chester* frente a 41 % en *Baldwin*. Pese a esta ventaja, *Baldwin* obtuvo una mejor ganancia en el segmento favoreciendo sus ventas en \$6.2M sobre *Chester*.

- *Performance (Coat)*. En 2031 la capacidad de *Chester* se mantuvo en 600 unidades, con una utilización del 63 %, frente a 650 unidades y 61 % en *Baldwin*. En ambas compañías se observa reducción considerable en el uso de planta derivado de la devaluación presentada en 2030 y 2031. En cuanto a automatización, *Coat* y *Bold* trabajaron con un nivel de 7.0, los costos de materiales y mano de obra fueron de \$14.22 y \$5.19 para *Chester*, y \$13.34 y \$5.29 para *Baldwin*. Por otro lado, *Chester* produjo 604 unidades y cerró con un inventario de 180 unidades, frente a 741 unidades manufacturadas y 185 sin vender para *Baldwin*, lo que se traduce en costo de almacenamiento para *Chester* de \$425. Todo esto permitió un margen de contribución de 37 % para la primera empresa y 36 % para la segunda, donde pese a la ventaja en producción, el inventario de un 29% perjudicó a *Chester*.
- *Size (Cure)*. En este bienio la capacidad instalada de *Chester* se mantuvo en 600 unidades con 135 % de utilización, frente a 850 unidades y 182 % de *Baldwin*. La automatización en *Cure* fue de 6.5, frente a 7.5 en *Buddy*.

En costos, *Chester* registró materiales por \$12.17 y mano de obra por \$5.88, mientras *Baldwin* reportó \$11.75 y \$6.40, El bajo costo del material y mano de obra de *Baldwin* generó una diferencia de \$0.10 por unidad comparado con el producto de *Chester*. Así pues, el margen de contribución fue de 40% para la primera organización y 39 % para la segunda.

El rezago en la calibración de tamaño que se tenía ha sido reducido por el área de I+D, tomando en cuenta este factor, la producción de *Cure* fue de 810 unidades, frente a las 1,713 unidades de *Buddy*. El inventario final fue de 417 unidades para *Chester* y 584 unidades para *Baldwin*, con un costo de almacenamiento de \$866 para *Chester*.

En el año 2031, *Chester* logró estabilizar su operación con una tendencia positiva en eficiencia y control de costos frente a *Baldwin*. La empresa mejoró la utilización de planta en segmentos estratégicos y redujo costos laborales gracias a la automatización, consolidando su posición en *High End* y *Size*.

Las estrategias aplicadas fueron favorables en estos dos segmentos, neutrales en *Traditional* y desfavorables en *Low End* y *Performance*, donde la sobreutilización de planta sigue afectando la rentabilidad. En comparación con el ejercicio 2029, *Chester* logró una reducción promedio de 3 % en costos laborales, un incremento de 1.5 puntos en automatización, y una mejora de +2 % en margen de contribución consolidado.

Pese a la devaluación, estos resultados evidencian que la estrategia de amplio diferenciador ha madurado operativamente, enfocando sus recursos en calidad, productividad y control de procesos, aunque aún requiere ajustes en la gestión de inventarios y optimización de costos de materiales en segmentos de alto volumen.

#### 5.4.4 Departamento de Recursos Humanos

Para 2031, *Chester* mantiene su enfoque en la capacitación y estabilidad laboral, con una plantilla totalmente cubierta (466 empleados) y un programa de entrenamiento de 80 horas anuales, que se ubica entre los más altos del sector, al nivel de *Baldwin*. Esta inversión refleja una política sostenida en el fortalecimiento del capital humano como eje de competitividad, priorizando el desarrollo técnico y la eficiencia operativa. El índice de productividad alcanzó 119%, lo que confirma que las acciones de formación y retención siguen generando resultados positivos en el desempeño del personal y en la calidad de los procesos.

El gasto total en administración de recursos humanos ascendió a \$1,097, cifra inferior a la de *Baldwin* (\$1,893), lo que evidencia una mayor eficiencia en la gestión del talento, aun manteniendo estándares elevados de entrenamiento. *Chester* no reportó costos por separación de personal, señal de una rotación controlada (6.7%) y de una sólida retención de colaboradores. Además, pese al entorno recesivo, la empresa, contrató a 51 nuevos empleados, lo que sugiere una etapa de consolidación más que de expansión, buscando estabilizar su estructura laboral tras los ajustes previos de crecimiento.

En resumen, *Chester* reafirma una política de recursos humanos orientada a la productividad sostenible, priorizando la capacitación continua y el compromiso del personal como palancas para mantener su posición competitiva. Con todo, la compañía deberá continuar fortaleciendo la eficiencia administrativa y el bienestar interno, con el propósito de aprovechar la etapa de reactivación del mercado y garantizar una estructura organizacional sólida y equilibrada, que permita mantener la rentabilidad mientras se impulsa la inversión en talento.

#### 5.4.5 TQM

En esta parte se analizan las inversiones efectuadas por *Chester* y *Baldwin* en el área de *TQM* durante el año 2031, periodo en el que las compañías continuaron destinando recursos a proyectos de mejora continua con el fin de obtener beneficios directos en su desempeño organizacional, tal como se presenta en la tabla treinta y uno.

Tabla 31: Inversión en TQM año 2029

TQM	2031	
	Baldwin	Chester
Sistemas CPI	1,000	
Just in Time	1,000	
Entrenamiento de Calidad	1,000	
Sistemas de Soporte a canales	1,000	1,500
Ingeniería concurrente	1,000	
UNEP Programas verdes	1,000	
Mercadotecnia	1,000	
Despliegue de la Función de Calidad	1,000	
Entrenamiento Sigma	1,000	
Iniciativa de Sostenibilidad	1,000	
<b>Total</b>	<b>10,000</b>	<b>1,500</b>

Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)

En el año 2031, las inversiones en el área de *TQM* reflejan una continuidad estratégica, aunque con ciertas diferencias entre *Baldwin* y *Chester*.

*Baldwin* mantiene su enfoque integral en la mejora continua, destinando nuevamente \$1,500 mil dólares a cada uno de los proyectos de calidad, con una inversión total de \$10M. Este comportamiento confirma su compromiso con la excelencia operativa, la optimización de procesos y la reducción sostenida de costos, fortaleciendo todas las dimensiones del sistema de gestión de calidad. Su estrategia se orienta a la estandarización, la eficiencia interdepartamental y la generación de ventajas competitivas mediante la consistencia organizacional.

Por su parte, *Chester* mantiene una política más selectiva, con un monto total de \$1.5M, canalizándolo hacia Sistemas de Soporte a canales. Esta elección busca una gestión prudente y enfocada en maximizar el retorno de las inversiones previas.

*Chester* buscará aprovechar los dos años restantes de gestión para incrementar selectivamente su inversión en *TQM*, priorizando proyectos de mejora continua y automatización que eleven la eficiencia interdepartamental. La compañía orientará sus esfuerzos a convertir la estabilidad alcanzada durante la crisis en un motor de crecimiento sostenible, consolidando así su posición competitiva frente a *Baldwin*.

#### 5.4.6 Finanzas

En esta parte se exponen los resultados financieros de *Chester* correspondientes a los años 2030 y 2031, destacando los principales indicadores de desempeño.

##### 5.4.6.1 Ventas, utilidad acumulada y margen de contribución

Los ingresos por ventas se presentan en la tabla treinta y dos, la cual muestra el desempeño de las empresas *Chester* y *Baldwin* durante los ejercicios 2030 y 2031, incluyendo también la utilidad acumulada y el margen de contribución.

Tabla 32: Ventas, utilidad acumulada y margen de contribución años 2030 y 2031

	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>
<b>Ventas en miles</b>		
<b>2030</b>	186,984	164,998
<b>2031</b>	173,894	138,815
<b>Utilidad acumulada en miles</b>		
<b>2030</b>	42,472	14,667
<b>2031</b>	58,138	21,076
<b>% Margen Contribución</b>		
<b>2030</b>	43.30%	45.70%
<b>2031</b>	46.50%	43.10%

*Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)*

En el año 2031, se observa un contraste claro entre las estrategias de *Baldwin* y *Chester*. *Baldwin* mantiene una posición de liderazgo en rentabilidad, impulsada por una gestión financiera

prudente y una operación altamente eficiente. Aunque sus ventas disminuyen levemente respecto al año anterior (de \$186,984M a \$173,894M), esta reducción responde a la contracción general del mercado durante el periodo, en el cual la compañía optó por preservar márgenes y liquidez antes que expandir su volumen de ventas, logra incrementar su utilidad acumulada hasta \$58,138M, consolidando una rentabilidad sostenida basada en la optimización de costos y el fortalecimiento de su margen de contribución, que asciende a 46.5%. Este desempeño refleja una estructura operativa madura, capaz de generar valor incluso en contextos de desaceleración económica, priorizando la eficiencia sobre la expansión.

Por su parte, *Chester* muestra un retroceso en ventas, con ingresos por \$138,815M y una ganancia acumulada de \$21,076M. Si bien mantiene un margen de contribución competitivo (43.1%), la disminución de ingresos y la menor conversión de sus márgenes en utilidades evidencian las limitaciones de su modelo de crecimiento previo. Las inversiones efectuadas en ejercicios previos, orientadas a la automatización, mercadotecnia y expansión de capacidad, mantuvieron presión sobre la rentabilidad neta debido al alto endeudamiento. Esta situación se agravó con la crisis económica del periodo, que contrajo la demanda y redujo la eficiencia en la absorción de los costos fijos y financieros.

Tras este bienio marcado por la crisis y la desaceleración del mercado, el escenario proyectado para los próximos dos años anticipa una recuperación gradual y una expansión moderada. En este escenario, *Chester* debe convertir la estabilidad alcanzada durante la recesión en una plataforma de crecimiento sostenible, fortaleciendo su estructura de costos, optimizando el uso del capital y reactivando sus inversiones estratégicas en innovación y eficiencia.

#### 5.4.6.2 Rentabilidad

En esta sección se muestran los resultados relacionados a la rentabilidad, tal como se observa en la tabla treinta y tres, enfocando el análisis en tres indicadores financieros clave: retorno sobre ventas (*ROS*), retorno sobre activos (*ROA*) y retorno sobre capital (*ROE*).

Para el año 2031, los indicadores de rentabilidad confirman que *Baldwin* mantiene un liderazgo financiero sólido frente a *Chester*, respaldado por una estructura operativa eficiente y una estrategia orientada a la rentabilidad sostenida. En términos del retorno sobre ventas (*ROS*), *Baldwin* alcanza 9.1%, superando ampliamente el 4.6% obtenido por *Chester*. Este resultado refleja la capacidad de *Baldwin* para convertir una mayor proporción de sus ingresos en utilidades, gracias al control disciplinado de sus costos y una política de precios más rentable. En contraste, *Chester* evidencia una ligera contracción en este indicador respecto al año anterior, consecuencia de los altos gastos fijos y costos financieros derivados de su fase de expansión.

Tabla 33: Razones financieras 2030 y 2031

	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>
<b>ROS</b>		
2030	7.00%	5.10%
2031	9.10%	4.60%
<b>ROA</b>		
2030	8.10%	5.90%
2031	8.50%	4.30%
<b>ROE</b>		
2030	17.00%	16.90%
2031	19.30%	11.70%

*Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)*

Respecto al retorno sobre activos (*ROA*), *Baldwin* registra 8.5%, mientras que *Chester* desciende a 4.3%, lo que pone de manifiesto una menor eficiencia en el aprovechamiento de sus recursos productivos. *Baldwin* logra mantener un uso más efectivo de sus activos para generar utilidades, resultado de una mayor rotación operativa y menor dependencia del financiamiento externo,

mientras que *Chester* muestra una rentabilidad limitada ante el incremento de su base de activos y la reducción de márgenes operativos.

En cuanto al retorno sobre capital (*ROE*), la brecha se amplía de manera significativa: *Baldwin* alcanza 19.3%, frente al 11.7% de *Chester*. Este diferencial evidencia una superior gestión del capital propio por parte de *Baldwin*, quien convierte su rentabilidad operativa en valor tangible para los accionistas. *Chester*, por su parte, ve disminuida su rentabilidad sobre el capital debido al menor margen neto y al impacto del apalancamiento financiero en su estructura de costos.

En síntesis, aunque *Chester*, conserva una base operativa sólida, enfrenta el desafío de revertir la caída en sus indicadores de rentabilidad, fortaleciendo su control de costos, reduciendo deuda y enfocando sus inversiones en proyectos , tales como mejora del desempeño de sus productos, publicidad y conocimiento, con el fin de convertir la estabilidad financiera alcanzada durante la crisis en un motor real de crecimiento sostenible.

#### 5.4.6.3 Apalancamiento

En la tabla treinta y cuatro, se muestra el nivel de apalancamiento que cada una de las empresas tiene.

*Tabla 34: Apalancamiento en la industria años 2030 y 2031*

	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>
<b>Apalancamiento</b>		
<b>2030</b>	2.10	2.90
<b>2031</b>	2.30	2.80

*Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)*

Para el año 2031, el nivel de apalancamiento de *Chester* se mantiene elevado en 2.80, a pesar de una ligera reducción respecto al año anterior (2.90). Esta disminución marginal refleja un intento de la compañía por corregir su exposición al riesgo financiero y avanzar hacia una estructura de

capital más equilibrada. Sin embargo, el nivel de deuda sigue siendo considerable en comparación con *Baldwin*, que registra un apalancamiento de 2.30, confirmando su enfoque conservador y estable en la administración financiera.

En el caso de *Chester*, el endeudamiento acumulado continúa siendo el resultado de las fuertes inversiones realizadas en periodos previos, particularmente en automatización, mercadotecnia y capacidad productiva, lo que ha presionado su rentabilidad y reducido su margen de maniobra frente a escenarios de menor liquidez. Aunque dichas inversiones han fortalecido su base operativa, el impacto financiero persiste, incrementando los costos por intereses y limitando la generación de flujo.

En contraste, *Baldwin* conserva una estructura financiera más conservadora, manteniendo niveles de deuda controlados que le permiten financiar sus operaciones con menor riesgo y mayor estabilidad. Su política de equilibrio entre deuda y capital propio le ha permitido preservar liquidez, sostener la rentabilidad y reducir la vulnerabilidad ante variaciones del mercado o contracciones en la demanda.

En resumen, aunque *Chester* muestra señales de ajuste en su nivel de apalancamiento, su dependencia del financiamiento externo sigue siendo un punto crítico. Para los próximos periodos, la empresa deberá fortalecer su disciplina financiera, limitar nuevas inversiones tales como automatización y ampliación de capacidad productiva los cuales son de alto costo y enfocar sus esfuerzos en optimizar la rentabilidad operativa y reducir la deuda. Solo mediante una gestión más cautelosa del apalancamiento podrá asegurar la estabilidad de su estructura de capital y mantener competitividad frente a *Baldwin*, que continúa destacando por su eficiencia y solidez financiera sostenida.

#### 5.4.6.4 Liquidez

En la tabla treinta y cinco se muestra la información de la Razón de Liquidez para los periodos 2030 y 2031.

Para el año 2031, *Chester* presenta una razón de liquidez de 1.30, ligeramente inferior a la de *Baldwin*, que alcanza 1.59, lo que indica que su capacidad para cubrir obligaciones de corto plazo es más limitada. Esta diferencia refleja un escenario financiero más ajustado para *Chester*, consecuencia de la reducción de su activo circulante específicamente en rubro de caja a \$30,735M frente a un pasivo circulante de \$23,611M. En comparación, *Baldwin*, aunque también muestra una disminución respecto al año anterior, conserva una posición más equilibrada gracias a un volumen de activos corrientes significativamente mayor, equivalente a \$77,403m, lo que le otorga un mayor margen operativo.

Tabla 35: Razón de Liquidez años 2030 y 2031

	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>
<b>Liquidez</b>		
<b>2030</b>		
<b>Activo Circulante</b>	63,889	35,370
<b>Pasivo Circulante</b>	18,978	9,550
<b>Razón de Liquidez</b>	<b>3.37</b>	<b>3.70</b>
<b>2031</b>		
<b>Activo Circulante</b>	77,403	30,735
<b>Pasivo Circulante</b>	48,631	23,611
<b>Razón de Liquidez</b>	<b>1.59</b>	<b>1.30</b>

*Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)*

La contracción en la liquidez de *Chester* se asocia directamente con la presión generada por los compromisos financieros adquiridos en ejercicios anteriores, vinculados a su estrategia de expansión, automatización y fortalecimiento de capacidad productiva. Este contexto ha reducido su margen de maniobra para responder con rapidez a necesidades inmediatas de efectivo o contingencias del mercado, elevando su dependencia del financiamiento externo.

En contraste, *Baldwin* mantiene una administración más eficiente del capital de trabajo, asegurando un equilibrio entre sus activos y pasivos corrientes. Su política conservadora en el manejo de liquidez le permite enfrentar con mayor solidez los periodos de contracción económica, evitando tensiones financieras y preservando la estabilidad de su flujo operativo.

En síntesis, el análisis evidencia que *Chester* atraviesa un periodo de menor flexibilidad financiera, resultado de una estructura de corto plazo más presionada por obligaciones acumuladas.

Para los próximos ejercicios, la empresa deberá enfocar sus esfuerzos en fortalecer su capital de trabajo, acelerar la recuperación de cuentas por cobrar y reducir inventarios improductivos, esto se logrará mediante un control riguroso del gasto operativo, gestión de los días de cobranza y una gestión más eficiente del flujo de efectivo, con el fin de mejorar la liquidez y optimizar el uso del capital. Solo así se podrá recuperar su capacidad de respuesta y estabilidad financiera, manteniendo competitividad en el mercado.

#### 5.4.6.5 Mercado de valores

La capitalización en el tercer bienio se puede apreciar en la tabla treinta y seis, donde hubo mucha variación dentro de la industria.

*Tabla 36: Capitalización en la industria 2030 y 2031*

	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Ferris</i>
<b>Capitalización de mercado (\$M)</b>						
<b>2030</b>	106	143	85	56	93	76
<b>2031</b>	141	165	87	47	119	55

*Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)*

En el año 2031, la capitalización total de mercado de la industria alcanzó los \$614 millones, lo que representa un crecimiento general del 9.8 % respecto al año anterior. Sin embargo, el desempeño entre las empresas fue heterogéneo. *Baldwin* consolidó su liderazgo con una

capitalización de \$165 millones, impulsada por su rentabilidad sostenida y una sólida estructura financiera. *Andrews* y *Erie* también mostraron avances relevantes, con incrementos del 33 % y 28 % respectivamente, reflejando estrategias efectivas de expansión y posicionamiento tecnológico. En contraste, *Ferris* y *Digby* registraron caídas pronunciadas de 27.6 % y 16.1 %, atribuibles a una menor demanda y a decisiones de producto menos acertadas.

Por su parte, *Chester* alcanzó una capitalización de \$87 millones, apenas 2.4 % superior a la del año 2030. Este resultado refleja estabilidad operativa, aunque evidencia una limitada capacidad de crecimiento frente al resto del mercado. La compañía logró sostener su valor gracias al control de costos y una gestión prudente, pero su atractivo bursátil continúa rezagado frente a competidores más dinámicos.

Así pues, capitalización de *Chester* es \$78 millones menor, y su ritmo de crecimiento es muy inferior (2.4 % frente a 15.4 %). En consecuencia, la empresa deberá enfocar sus próximos ciclos en mejorar su rentabilidad, fortalecer su posición financiera e incrementar el valor percibido por los inversionistas. Para lograrlo, deberá optimizar su estructura de costos, reducir su apalancamiento financiero y orientar su inversión hacia iniciativas con resultados concretos destinadas a mejorar su competitividad y consolidar su participación en la industrial.

En cuanto al precio de las acciones se sigue observando una diferencia significativa en la industrial. En la tabla treinta y siete, se muestra el comportamiento de las acciones de las compañías para los años 2030 y 2031:

*Tabla 37: Precio en dólares de la acción en la industria 2030 y 2031*

	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Ferris</i>
<b>Acciones</b>						
<b>2030</b>	53.14	69.95	42.62	24.24	41.64	33.79
<b>2031</b>	70.55	83.65	42.74	18.9	53.26	24.12

*Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)*

En el año 2031, el precio de las acciones dentro de la industria mostró una tendencia mixta, reflejando el desempeño desigual entre las diferentes compañías. *Baldwin* se consolidó nuevamente como líder del mercado, al elevar el valor de su acción de \$69.95 a \$83.65, equivalente a un incremento del 19.6 %, impulsado por su alta rentabilidad y una gestión eficiente de recursos. *Andrews* también presentó un desempeño sobresaliente, con un aumento del 32.8 %, pasando de \$53.14 a \$70.55, lo que evidencia una sólida confianza de los inversionistas en su estrategia de crecimiento. En contraste, *Erie* logró un avance moderado de \$41.64 a \$53.26 (+27.9 %), mientras que *Digby* y *Ferris* mostraron caídas significativas del 22 % y 28.6 % respectivamente, reflejando debilidades operativas y presiones en sus márgenes financieros.

Por su parte, *Chester* mantuvo prácticamente sin variación el valor de su acción, pasando de \$42.62 a \$42.74, lo que representa un crecimiento marginal del 0.3 %. Este resultado confirma una etapa de estancamiento bursátil, donde la empresa conserva estabilidad, pero sin generar expectativas de crecimiento para los inversionistas. Si bien su valor accionario se mantuvo por encima del de *Digby* y *Ferris*, su desempeño resulta modesto frente a los avances de compañías como *Baldwin* y *Andrews*, que lograron fortalecer su atractivo financiero.

#### *5.4.6.6 Conclusión financiera*

Durante el año 2031, los resultados financieros de *Chester* reflejan el impacto combinado de una estrategia previa de crecimiento acelerado y de la crisis económica que afectó al mercado durante el bienio. La empresa ha consolidado su posición en ventas y participación de mercado gracias a una política de inversión intensiva en automatización, expansión de capacidad productiva y promoción comercial.

Sin embargo, estos avances se han acompañado de un incremento considerable en los costos operativos, un mayor apalancamiento financiero y una presión sostenida sobre la liquidez, factores que continúan limitando el crecimiento de su utilidad acumulada y restringiendo su valor de mercado.

En términos estratégicos, las políticas aplicadas son coherentes con la visión de largo plazo de la compañía, aunque su desempeño financiero demuestra que la organización se encuentra en una etapa de maduración en la que los beneficios esperados, como mayor eficiencia operativa, rentabilidad sostenida y fortalecimiento del capital, aún están en proceso de materialización.

Ante el futuro, *Chester* deberá reorientar su estrategia financiera hacia la estabilidad y la eficiencia, moderando su ritmo de crecimiento y priorizando la liquidez, la reducción de deuda y el control de costos. Asimismo, será clave reforzar la diversificación del portafolio de productos, la innovación tecnológica y la gestión integral de riesgos financieros, con el fin de sostener su competitividad en un entorno económico más incierto.

En conclusión, *Chester* ha sentado las bases para consolidar su liderazgo a largo plazo; no obstante, su sostenibilidad dependerá de su capacidad para transformar su crecimiento estructural en rentabilidad real, equilibrando expansión con prudencia financiera y eficiencia operativa.

## **5.5 Conclusión**

Con base en los resultados correspondientes a los años 2030 y 2031, se puede concluir que *Chester* mantuvo un desempeño consistente en su operación productiva, caracterizado por un uso eficiente de la capacidad instalada y un nivel de automatización que continúa posicionándola entre las empresas más competitivas del sector. Durante este periodo, la compañía logró sostener

una producción alineada con su estrategia de expansión y liderazgo en ventas, evidenciando una adecuada coordinación entre las áreas de Investigación y Desarrollo, Producción y Mercadotecnia, lo que permitió conservar su presencia en los segmentos estratégicos del mercado.

De esta forma, ante las condiciones de reactivación económica previstas, la dirección de *Chester* deberá consolidar los beneficios de las inversiones ya realizadas, concentrando sus esfuerzos en maximizar la eficiencia operativa, controlar los costos y fortalecer los márgenes de rentabilidad. Será fundamental adoptar una gestión financiera más prudente, moderando nuevas inversiones y disminuyendo la dependencia del financiamiento externo. Finalmente, el seguimiento constante del mercado y la competencia permitirá a *Chester* ajustar su estrategia de forma oportuna, preservando su estabilidad y asegurando la sostenibilidad de su posición competitiva en los próximos periodos.

## **CAPÍTULO 6**

### **REVISIÓN DE RESULTADOS *CHESTER* AÑOS 2032 AL 2033**

## 6.1 Introducción

En este capítulo se presentan y evalúan los resultados obtenidos durante en los ejercicios 2032 y 2033, considerando los principales indicadores de los departamentos de I+D, Mercadotecnia, Producción, Finanzas, Recursos Humanos y *TQM* de la empresa *Chester*. En coherencia con los capítulos anteriores, se incorpora un análisis comparativo con su competidor *Baldwin*, con el objetivo de destacar las diferencias en el en el desempeño entre ambas empresas.

Dado que 2033 representa el último año de gestión del equipo directivo actual, este capítulo también integra un conjunto de recomendaciones estratégicas dirigidas al nuevo equipo que asumirá la administración de *Chester*, las cuales se fundamentan en los resultados operativos y financieros del periodo, y buscan asegurar la continuidad del crecimiento, fortalecer la competitividad y consolidar las áreas clave para el siguiente ciclo empresarial.

## 6.2 Análisis del panorama de la industria

En las próximas secciones se describen las estrategias aplicadas por cada compañía del sector de sensores. Del mismo modo, se analizan los resultados del *BSC* a nivel industrial, identificando los factores que influyeron en el desempeño comparativo y los movimientos competitivos registrados durante el periodo 2032–2033.

### 6.2.1 *BSC general*

Con los nuevos totales, *Baldwin* encabeza la tabla en primer lugar con 873 puntos, seguida de *Chester* en segundo con 767. En tercero se ubica *Andrews* con 743, mientras *Erie* ocupa el cuarto con 632, *Ferris* el quinto con 623 y *Digby* el sexto con 620. Estos puntajes muestran una brecha de 106 puntos entre *Baldwin* y *Chester*, lo que refleja un liderazgo ampliamente definido del primero.

La tabla treinta y ocho integra indicadores de finanzas, cliente/mercado, procesos internos y aprendizaje/innovación; a continuación, se presenta un comentario breve por compañía con base en estos resultados.

*Tabla 38: BSC general*

Compañía	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030	Año 2031	Año 2032	Año 2033	Recap	Total
<i>Andrews</i>	51	54	61	68	79	84	88	65	193	743
<i>Baldwin</i>	60	64	71	90	90	89	91	91	227	873
<i>Chester</i>	51	64	64	64	86	79	87	86	186	767
<i>Digby</i>	55	67	59	63	55	60	65	72	124	620
<i>Erie</i>	53	55	57	61	68	69	65	69	135	632
<i>Ferris</i>	61	68	61	66	59	59	63	65	121	623

*Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)*

*Baldwin*, con 873 puntos, consolida el liderazgo del *BSC* gracias a una combinación superior de rentabilidad, presencia de mercado y ejecución operativa. Cierra el periodo con ventas de \$202.24M, utilidad neta de \$42.44M (*ROS* 21.0%) y margen de contribución de 56.3%; su acción concluye en \$173.65. Su disciplina comercial se refleja en *SG&A*/ventas de 15.1%, consistente con una gestión eficiente y sostenida a través de las perspectivas del *BSC*

*Chester* se ubica en segundo lugar con 767 puntos, impulsado por su escala y presencia en el mercado. Registró ventas por \$167.9M y un margen de contribución de 51.0%. No obstante, aunque su utilidad neta fue \$25.34M con *ROS* de 15.1%, el *SG&A*/ventas de 13.6% mantuvo la presión sobre el resultado operativo. En el mercado bursátil, su acción cerró en \$108.98 con un *EPS* de \$12.38

*Andrews* se ubica en tercer lugar con 743 puntos. Presenta ventas por \$218.2M y margen de contribución de 48.4%; su utilidad neta asciende a \$36.55M con *ROS* de 16.7%. En el mercado, la acción cerró en \$146.65 con *EPS* de \$18.37. Aunque el desempeño es sólido, el *BSC* sugiere margen para mejorar la eficiencia de procesos y el uso de activos 1.12 para sostener la conversión de ventas en rentabilidad futura.

*Erie* se sitúa en cuarto lugar con 632 puntos. Registra ventas por \$120.5M y utilidad neta de \$14.99M (*ROS* 12.4%), con margen de contribución de 50.1% y *SG&A*/ventas de 12.0%. En el mercado, su acción cerró en \$65.38 con *EPS* de \$6.70 (P/E 9.8), lo que refleja expectativas moderadas pero estables.

*Ferris* se ubica en quinto lugar con 623 puntos. Reporta ventas por \$141.6M y utilidad neta de \$3.19M (*ROS* 2.3%), con margen de contribución de 32.4% y *SG&A*/ventas de 15.3%. En bolsa, su acción cerró en \$34.70 con *EPS* de \$1.40. Aunque mantiene el margen más bajo del grupo, compensa parcialmente con una mezcla prudente y control comercial que sostienen la operación.

*Digby* se ubica en sexto lugar con 620 puntos. Mantiene un desempeño estable en mezcla de producto y control comercial, pero con un margen de contribución intermedio del 34.3% y un *SG&A* del 15.5% relativamente elevado que presionan la rentabilidad. En el mercado accionario muestra solidez sin destacar con cierre de su acción \$36.28, y un *EPS* de \$2.14 reflejando expectativas moderadas.

En resumen, el cierre 2033 exhibe un liderazgo claro de *Baldwin*, con *Chester* asentado en un segundo peldaño y *Andrews* como perseguidor inmediato; detrás, *Erie–Ferris–Digby* conforman un bloque medio con perfiles distintos (énfasis en escala, mezcla o control comercial) pero sin el salto de eficiencia que separa a la punta. El *BSC* confirma que la ventaja competitiva no proviene del volumen por sí solo, sino de un margen saludable, ajuste técnico del producto a los criterios de compra y disciplina operativa que convierten ventas en rentabilidad sostenida.

### 6.2.2. Estrategias Generales de los competidores

A partir del reporte *Courier* al cierre de los ejercicios 2032-2033 y del criterio de posición y precio por segmento, especificaciones (desempeño/tamaño/*MTBF*), accesibilidad y políticas operativas, se identifican las estrategias generales de cada compañía (Capsim, 2025).

- *Andrews*: para el año 2033, consolidó una posición financiera sólida dentro de la industria, caracterizada por su enfoque en eficiencia y diferenciación de nicho, manteniendo una cobertura parcial del mercado con presencia en los segmentos *Low End*, *Traditional* y *Performance*. Su estrategia continuó priorizando la estabilidad sobre la expansión agresiva, combinando productos técnicamente consistentes con estructuras de costos controladas y un manejo prudente del capital.

La compañía cerró el ejercicio con ventas por \$218.2 millones, un *EBIT* de \$66.6 millones y utilidad neta de \$36.5 millones. Además, mantuvo un margen de contribución del 48.4 % y una razón de apalancamiento de 1.8, reflejando una estructura financiera equilibrada y eficiente.

En términos de innovación, *Andrews* mantuvo un programa continuo de I+D, con revisiones técnicas periódicas que garantizaron productos dentro del rango óptimo de desempeño y tamaño por segmento. Aunque no compite en *High End* ni *Size*, su presencia en *Performance* siguió siendo un pilar de su posicionamiento diferenciado.

En conjunto, *Andrews* reafirmó su perfil de empresa disciplinada y rentable, enfocada en la eficiencia, la estabilidad y el control operativo, más que en una expansión acelerada. Este equilibrio entre rentabilidad y bajo riesgo le permitió sostener un desempeño competitivo en el *BSC*, destacando por su consistencia técnica y solidez financiera frente a competidores más orientados al crecimiento agresivo.

➤ *Baldwin*: durante el año 2033, *Baldwin* reafirmó su liderazgo en la industria, consolidándose como la empresa mejor posicionada en el *BSC*, con 425 puntos, gracias a una estrategia de diferenciación amplia sustentada en cobertura total de mercado, altos estándares técnicos y una sólida presencia comercial. La compañía logró mantener precios por encima del promedio de la industria, altos niveles de conocimiento y accesibilidad de marca, y un portafolio actualizado en todos los segmentos, lo que le permitió sostener una ventaja competitiva integral.

Al cierre del ejercicio, la empresa, registró ventas por \$202.2 millones, un *EBIT* de \$73.7 millones y utilidades netas por \$42.4 millones. Su margen de contribución (56.3 %) fue el más alto del sector, reflejo de una estructura de costos eficiente. Asimismo, su apalancamiento (1.8) se mantuvo estable, respaldando un crecimiento rentable y controlado.

En términos de innovación, *Baldwin* continuó invirtiendo de manera consistente en I+D y proyectos de mejora técnica, lo que aseguró una rápida adaptación de su portafolio a las preferencias de los consumidores, particularmente en los segmentos *Performance* y *High End*, donde sus productos alcanzaron los parámetros ideales de desempeño y confiabilidad.

En síntesis, *Baldwin* se consolidó como el referente competitivo de la industria, integrando eficiencia, diferenciación y cobertura total para capturar un mayor valor de mercado frente a competidores como *Chester*. Su solidez financiera y su estrategia equilibrada entre rentabilidad y expansión le permiten proyectarse hacia los próximos años con una posición privilegiada para sostener el crecimiento y la creación de valor a largo plazo.

- *Digby*: mantiene una estrategia en amplio liderazgo de costos, orientada a productos con especificaciones técnicas altas y precios de alta gama en segmentos exigentes. Al cierre del ejercicio, *Digby* registró ventas por \$189.1 millones, un *EBIT* de \$19.0 millones y una utilidad neta de \$5.9 millones. Su margen de contribución (34.3 %) refleja la orientación hacia productos de mayor complejidad técnica, pero con costos de operación y estructura más elevados (*SG&A/Sales*: 15.5 %), lo que ha limitado parcialmente su rentabilidad neta. Además, su apalancamiento (2.2) se mantuvo alto, evidenciando una dependencia mayor del financiamiento externo.

En términos de innovación, la empresa continúa apostando por un portafolio con productos de alto desempeño y confiabilidad, especialmente en *Performance*. Si bien esta estrategia fortalece su imagen de alta gama, también incrementa los costos asociados a desarrollo y mantenimiento de capacidad, reduciendo su flexibilidad financiera frente a rivales con estructuras más balanceadas.

Aunque sus resultados financieros son más modestos en términos de rentabilidad, su enfoque en innovación y especialización técnica le permite sostener un *BSC* competitivo, basado en la mejora del valor agregado y el fortalecimiento de tecnología dentro de la industria.

- *Erie*: en el año 2033, la empresa consolidó su posición como líder en costos de nicho, manteniendo su enfoque en los segmentos *Traditional* y *Low End*, donde la sensibilidad al precio y la eficiencia operativa son factores decisivos. Su estrategia basada en el control estricto de materiales, automatización y costos de mano de obra permitió sostener una estructura altamente eficiente, lo que se tradujo en una rentabilidad sólida y una mejora sostenida en su capitalización.

Al cierre del ejercicio, *Erie* registró ventas por \$120.5 millones, un *EBIT* de \$29.5 millones y utilidades netas por \$14.9 millones. Su margen de contribución del 50.1 % y un apalancamiento moderado de 1.9 reflejan una operación disciplinada.

Durante el periodo, el valor de la acción aumentó de forma significativa, impulsado por la mejora en utilidades y la estabilidad en su flujo operativo, consolidando la recuperación observada en ejercicios anteriores. *Erie* reafirmó así la viabilidad de un modelo de rentabilidad basada en volumen y eficiencia, priorizando mercados de alta rotación y precios competitivos, pero con márgenes sostenibles gracias a su estructura de costos optimizada.

En resumen, *Erie* demostró una ejecución ejemplar de su estrategia de liderazgo en costos, manteniendo un equilibrio entre productividad, eficiencia y rentabilidad. Su disciplina operativa y la consistencia en resultados la posicionan como una de las compañías con mejor desempeño financiero del 2033, evidenciando que un enfoque enfocado en eficiencia, control y volumen sigue siendo una fórmula rentable dentro de un entorno competitivo y de crecimiento moderado.

- *Ferris*: en el año 2033, la empresa mantuvo su estrategia de diferenciación enfocada, dirigida principalmente a los segmentos *High End* y *Performance*, priorizando atributos técnicos avanzados, innovación en diseño y altos estándares de calidad. Sin embargo, los resultados financieros del ejercicio reflejan un desempeño moderado, marcado por la presión en márgenes y una menor rentabilidad, producto de la competencia intensificada en los segmentos premium y la desaceleración en la demanda de productos de alto valor.

La compañía cerró el año con ventas por \$141.6 millones, un *EBIT* de \$10.8 millones y utilidades netas de \$3.2 millones. Su margen de contribución (32.4 %) se

mantuvo por debajo del promedio de la industria, reflejando el impacto de una estructura de costos aún elevada y un nivel de apalancamiento moderado (1.8). Aunque *Ferris* conserva una operación técnicamente sólida y un portafolio con productos de alta confiabilidad, los resultados evidencian la necesidad de ajustar su modelo operativo para recuperar rentabilidad.

A pesar de estos retos, la empresa mantiene una imagen consolidada como marca de alta gama, con productos bien posicionados en términos de desempeño y calidad percibida. No obstante, la falta de flexibilidad para adaptarse a cambios en la demanda y la presión competitiva de empresas con propuestas más equilibradas limitó su capacidad de crecimiento durante el periodo.

En conjunto, *Ferris* deberá fortalecer su eficiencia en costos y optimizar su estructura operativa, buscando recuperar rentabilidad sin sacrificar su posicionamiento de diferenciación. Su desafío para los próximos años será combinar su prestigio técnico con una gestión más ágil y disciplinada, capaz de transformar su especialización en una ventaja competitiva sostenible dentro de un mercado cada vez más exigente y sensible al valor.

Durante 2033, *Chester* mantuvo una estrategia de diferenciación amplia, sustentada en innovación y posicionamiento tecnológico. Si bien esta orientación le permitió conservar competitividad técnica y presencia en los principales segmentos, los resultados del bienio evidencian áreas de mejora en rentabilidad, costos y planeación operativa.

En este sentido, la recomendación es ajustar la estrategia hacia un enfoque más selectivo, concentrando recursos en los segmentos donde *Chester* ha demostrado mayor fortaleza competitiva, como: *High End*, *Size* y *Traditional* y reduciendo gradualmente la inversión en

*Performance y Low End*, donde la relación costo–beneficio es menos favorable. Este ajuste deberá complementarse con una disciplina financiera más estricta, una optimización de la planeación de capacidad y una coordinación más estrecha entre I+D, Producción y Mercadotecnia, de modo que la diferenciación se traduzca efectivamente en mayores márgenes, eficiencia operativa y una mejora sostenida del desempeño global de la compañía.

### 6.3 Análisis BSC de Chester

En alineación con la estrategia de diferenciación amplia definida por la compañía, la tabla treinta y nueve resume el desempeño de *Chester* frente a los objetivos del bienio. Los resultados se muestran comparados contra las metas y se examinan por cada área funcional, con el fin de identificar aportes, brechas y oportunidades de mejora.

Tabla 39. Puntajes reales del BSC vs. los objetivos

Sección	Indicador clave de desempeño	Resultados 2030	Resultados 2031	2031	Acción requerida (Si/No, N/A)
<b>Financieros</b>	Precio por acción	● 6.7	● 5.4	6.0	No
	Ganancias	● 4.4	● 2.2	5.0	Si
	Apalancamiento	● 7.4	● 8.0	7.0	No
	<b>Total</b>	<b>18.5</b>	<b>15.6</b>	<b>18.0</b>	
<b>Procesos internos del negocio</b>	Margen de contribución	● 5	● 5	5.0	No
	Utilización de planta	● 5	● 5	5.0	No
	Días de capital de trabajo	● 5	● 1.2	4.0	Si
	Costo por desabasto	● 3.2	● 5	4.0	No
	Costo por inventarios	● 4.9	● 3.5	4.0	No
	<b>Total</b>	<b>23.1</b>	<b>19.7</b>	<b>22.0</b>	
<b>Mercadotecnia/Cliente</b>	Criterio de compra	● 5	● 5	5.0	No
	Conocimiento del producto ( <i>Awareness</i> )	● 5	● 5	5.0	No
	Accesibilidad del cliente	● 3.2	● 2.5	5.0	Si
	Calidad del producto ( <i>MTBF</i> /Posición/Edad)	● 2.9	● 2.9	4.0	Si
	Gastos de administración ( <i>SG&amp;A</i> )	● 5	● 5	5.0	No
	<b>Total</b>	<b>21.1</b>	<b>20.4</b>	<b>24.0</b>	
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	Rotación de personal	● 4.6	● 4.7	5.0	No
	Productividad	● 7	● 7	6.0	No
	Reducción del costo de material ( <i>TQM</i> )	● 3	● 3	0.2	No
	Reducción de tiempo de I+D ( <i>TQM</i> )	● 3	● 3	1.5	No
	Reducción de gastos de administración ( <i>TQM</i> )	● 3	● 2.8	2.8	No
	Incremento en la demanda ( <i>TQM</i> )	● 3	● 3	0.2	No
	<b>Total</b>	<b>23.6</b>	<b>23.5</b>	<b>15.7</b>	
	Total <i>Balanced Scorecard</i>	● 86.3	● 79.2	● 79.7	

1. Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)

2. Perspectiva financiera: el objetivo no alcanzado fue ganancias (2.2 frente a 5.0), explicado por la presión en el incremento de costos totales, esto se debió a las inversiones previas en lanzamiento de un nuevo producto, automatización y nueva compra de capacidad (para *Cute*) lo cual continuo el gasto de depreciación y mantenimiento, se incrementó el gasto de tiempo extra en todos los productos, aumentando los costos totales asignados por unidad producida, además del gasto financiero por adquirir financiamiento externo.

Además, una menor utilización de planta en algunos segmentos (por menor demanda) provocó que los costos fijos se distribuyeran entre menos unidades, afectando el margen de contribución y de inversión en promoción. Aunque el precio por acción (5.4) y el apalancamiento (8.0) cumplieron con lo planeado. También se pagó deuda a largo plazo lo que generó una disminución de efectivo. La prioridad será reducir deuda externa y optimizar el flujo de efectivo para mantener estabilidad en un entorno económico restrictivo.

3. Procesos internos del negocio: los días de capital de trabajo (1.2 vs. 4.0) quedaron por debajo del objetivo, evidenciando un desajuste en el ciclo de efectivo por inventario acumulado sin venta (369 piezas). El resto de los indicadores cumplió la meta; sin embargo, para sostener la inercia positiva será necesario ajustar la mezcla y nivelar la producción, reduciendo picos de inventario y sobrecostos, con el fin de fortalecer la meta de días de capital de trabajo y preservar la estabilidad operativa en los próximos periodos.

Al próximo equipo directivo se le recomienda fortalecer la planeación de demanda, definir límites máximos de inventario por producto y sincronizar I+D,

Producción y Ventas para evitar sobrecostos y mantener los objetivos de definidos en las estrategias.

4. Mercadotecnia/Ciente: los resultados se mantuvieron sólidos, con cumplimiento en criterio de compra (5.0), conocimiento del producto (5.0), excepto dos factores calidad (2.9 contra 4.0 de meta) y la accesibilidad del cliente (2.5 frente a 5.0) siguen por debajo de la meta, debido a limitaciones en cobertura comercial y canales de distribución.

Se recomienda reforzar las estrategias de promoción para contrarrestar la menor demanda derivada de la contracción del mercado. Asimismo, se sugiere incrementar los niveles de *MTBF* de forma competitiva, con el fin de elevar la calidad percibida, fortalecer el posicionamiento del portafolio y sostener la preferencia del cliente en los próximos años.

5. La sección de Aprendizaje y Crecimiento destaca por ser la única que cumplió plenamente con los objetivos establecidos, evidenciando avances sólidos en capacidades organizacionales, desarrollo del personal y fortalecimiento interno. En conjunto, los resultados reflejan que, aunque la base humana y operativa de la compañía se ha consolidado, es necesario traducir ese progreso en mejoras financieras, comerciales y de procesos para alcanzar un desempeño equilibrado en todas las perspectivas del *BSC*.

En conclusión, las recomendaciones planteadas orientan a *Chester* hacia una gestión más disciplinada, rentable y alineada con la demanda real del mercado. La compañía deberá optimizar recursos financieros, ajustar su estructura operativa, reforzar su posicionamiento comercial y asegurar una ejecución coherente en I+D y *TQM*. Con una estrategia integrada por área y una coordinación más estrecha entre Finanzas, Producción, Mercadotecnia y Recursos

Humanos, *Chester* podrá consolidar su estabilidad financiera, mejorar su competitividad y avanzar hacia un crecimiento sostenido en los próximos periodos.

#### **6.4 Resultados de *Chester* por área o por segmento de mercado**

En esta sección se presentan los resultados obtenidos por la compañía *Chester* durante el bienio comprendido por los años 2032 y 2033, en los distintos departamentos. Dichos resultados se comparan con los de la empresa *Baldwin*, que sigue liderando la industria en ese mismo periodo de tiempo.

##### *6.4.1 Investigación y Desarrollo*

En esta sección se presenta un resumen de los aspectos más relevantes registrados durante los dos años 2032 y 2033 de operación del departamento de Investigación y Desarrollo (I+D), organizada por segmento de mercado. Asimismo, se exponen los principales parámetros técnicos de los productos de *Chester* y de su competidor directo, *Baldwin*.

Durante los años 2032 y 2033, el área de I+D de *Chester* orientó sus esfuerzos a mantener la actualización tecnológica de sus productos dentro de los estándares esperados, de la siguiente manera:

- *Traditional (Cake)*: durante 2033, *Chester* mantuvo un desempeño técnico competitivo, con un desempeño de 11.1 y un tamaño de 8.9, además de una confiabilidad (*MTBF*) de 19,000 horas. Estas especificaciones lo posicionaron muy cerca del punto ideal del segmento (desempeño de 10.6 y tamaño de 9.4), confirmando la continuidad de una estrategia de diferenciación moderada basada en la actualización tecnológica y la precisión en atributos técnicos. No obstante, la edad promedio del producto (1.3 años) indica que las revisiones fueron principalmente de mantenimiento, sin innovaciones disruptivas que alteraran su posición en el mapa perceptual.

Por su parte, *Baker*, perteneciente a *Baldwin*, mostró un desempeño de 10.6 y un tamaño de 9.4, con el mismo *MTBF* de 19,000 horas, alcanzando el punto ideal del segmento con mayor exactitud. Este equilibrio técnico le permitió consolidar una ventaja competitiva en el mercado.

En síntesis, se recomienda que el nuevo equipo directivo fortalezca el enfoque de I+D en este segmento mediante una actualización más agresiva del producto, priorizando mejoras en desempeño, tamaño y confiabilidad para alinearlos plenamente con las preferencias del cliente.

Será necesario definir calendarios de revisión más frecuentes, asegurar que cada actualización mantenga al producto dentro del punto ideal del segmento y evaluar incrementos competitivos en *MTBF* para elevar la percepción de calidad.

- *Low End (Cedar)*: durante el año 2033, *Chester*, mantuvo su posición como uno de los líderes del segmento. En términos técnicos, registró un desempeño de 5.3 y un tamaño de 13.7, con un *MTBF* de 17,000 horas, lo que lo ubicó exactamente dentro del punto ideal del segmento (desempeño 5.7 y tamaño 14.3). Estas características reflejan una estrategia de I+D conservadora, centrada en sostener la competitividad mediante ajustes de mantenimiento y control de costos, sin modificaciones relevantes en el diseño o en la confiabilidad del producto. La edad promedio (7.7 años) confirma que *Cedar* se encuentra en su etapa madura del ciclo de vida, por lo que la empresa optó por maximizar rentabilidad sin incrementar la inversión en desarrollo.

Por su parte, *Bead*, perteneciente a *Baldwin*, presentó valores técnicos casi idénticos, desempeño 5.2, tamaño 14.8 y *MTBF* de 17,000 hora, logrando también alinearse con el ideal del segmento.

En síntesis, más que impulsar una estrategia de I+D agresiva, se recomienda que el nuevo equipo directivo adopte un enfoque selectivo y conservador para este segmento, priorizando únicamente las mejoras técnicas necesarias para mantener la confiabilidad mínima requerida y evitar que el producto se rezague por debajo del punto ideal. En el mercado *Low End*, donde los consumidores valoran precio accesible, estabilidad y productos maduros, innovar más de lo indispensable no genera retornos significativos y puede elevar los costos de forma innecesaria.

- *High End (Cid)*: durante el año 2033, *Chester*, registró un desempeño de 16.4 y un tamaño de 3.4, con una confiabilidad (*MTBF*) de 25,000 horas, ubicándose muy cerca del punto ideal del segmento (desempeño 16.1 y tamaño 3.9). Estos resultados confirman una estrategia de I+D enfocada en precisión técnica y mantenimiento del liderazgo competitivo, manteniendo la vigencia del producto sin recurrir a rediseños drásticos. *Chester* continuó fortaleciendo las especificaciones clave del sensor, desempeño y confiabilidad, priorizando la estabilidad y consistencia del diseño frente a cambios estructurales.

Por su parte, *Bid*, perteneciente a *Baldwin*, alcanzó un desempeño de 16.1 y un tamaño de 4.0, con el mismo *MTBF* de 25,000 horas, situándose exactamente en el punto ideal del segmento. Este ajuste técnico, junto con costos de materiales ligeramente más bajos (\$13.41 frente a \$13.96 de *Cid*), refleja una mayor eficiencia en la gestión del desarrollo, orientada a optimizar la relación entre desempeño, confiabilidad y rentabilidad.

En resumen, se recomienda fortalecer la estrategia de I+D para este segmento mediante ajustes técnicos que permitan alcanzar el punto ideal con mayor precisión. En

particular, será necesario optimizar el tamaño del producto para alinearlo de manera más exacta con las preferencias del mercado, mantener o mejorar el nivel actual de desempeño y evaluar incrementos competitivos en *MTBF* para reforzar la percepción de calidad.

Asimismo, se sugiere implementar ciclos de revisión más frecuentes y basados en análisis de tendencia, con el fin de anticipar cambios en las expectativas del cliente.

- *Performance (Coat)*: para 2033, *Chester* se mantuvo como uno de los referentes del segmento. Su última revisión fue el 17 de abril de 2033, con parámetros técnicos de 17.8 en desempeño y 10.4 en tamaño, además de un *MTBF* de 27,000 horas, ubicándolo exactamente dentro del rango óptimo esperado por el cliente (22,000–27,000). Estos valores reflejan un equilibrio adecuado entre rendimiento, tamaño compacto y confiabilidad, aspectos clave para el segmento.

Por su parte, *Bold*, de *Baldwin*, su revisión más reciente fue el 17 de diciembre de 2033, con 17.8 en desempeño, 10.8 en tamaño y el mismo *MTBF* de 27,000 horas, lo que confirma la paridad tecnológica entre ambos productos. Sin embargo, *Coat* destacó por su menor edad promedio (1.4 años frente a 1.6) y un posicionamiento más centrado en la zona ideal del mapa perceptual, mientras que *Bold* se desplazó marginalmente hacia tamaños mayores, lo cual podría restarle atractivo en las próximas revisiones.

En conclusión, se recomienda mantener la solidez técnica de *Coat* reforzando los parámetros que lo posicionan dentro del punto ideal del segmento. En particular, deberá preservarse el nivel de desempeño actual y realizar ajustes finos en el tamaño para asegurar que el producto permanezca en la zona de mayor preferencia del cliente. Además, se sugiere evaluar incrementos moderados del *MTBF* para consolidar la

percepción de confiabilidad, especialmente si el segmento evoluciona hacia estándares más altos.

- *Size (Cure)*: durante el año 2033, *Chester* mantuvo un papel competitivo dentro del segmento, su última revisión fue el 22 de septiembre de 2033, con un desempeño de 9.9 y un tamaño de 2.1, junto a un *MTBF* de 21,000 horas, valores que se ubican dentro del rango ideal del cliente (desempeño 9.6 – tamaño 2.6). Esta configuración técnica evidencia una optimización precisa orientada a maximizar el equilibrio entre rendimiento, tamaño compacto y confiabilidad.

Por su parte, *Buddy*, perteneciente a *Baldwin*, conservó su liderazgo, reafirmando su posicionamiento como el producto más competitivo del segmento. Su revisión más reciente fue el 26 de diciembre de 2033, registrando un desempeño de 9.6, tamaño de 2.6 y *MTBF* de 21,000 horas, justo en el punto óptimo de la zona preferida del consumidor de este segmento, lo que reflejan una estrategia integral entre lo que respecta al diseño técnico.

En síntesis, se recomienda fortalecer la estrategia de I+D en este segmento mediante ajustes puntuales orientados a mantener a *Cure* dentro del punto ideal del mercado. En específico, deberá preservarse el nivel de desempeño y realizar una ligera reconfiguración del tamaño para alinearlos aún más con el rango preferido por el cliente, garantizando un balance competitivo entre compacidad y rendimiento. Además, se sugiere monitorear la evolución del *MTBF* para evaluar incrementos que permitan reforzar la confiabilidad sin elevar en exceso los costos de materiales.

Durante el año 2033, el área de Investigación y Desarrollo (I+D) de *Chester* consolidó una posición tecnológica madura y equilibrada, logrando mantener la mayoría de sus productos

dentro de los parámetros ideales de desempeño, tamaño y confiabilidad establecidos por cada segmento. La compañía destacó particularmente en *High End* y *Performance*, donde alcanzó una configuración técnica cercana al punto óptimo del consumidor, mientras que en *Traditional* y *Low End* sostuvo su ventaja mediante la consistencia del diseño y el aprovechamiento de su base instalada. En el caso del segmento *Size*, se evidenció una optimización técnica notable en *Cure*, que permitió reducir la brecha frente al líder, aunque aún persisten oportunidades de mejora en posicionamiento comercial y cobertura de mercado.

Además del desempeño de los productos actuales, *Chester* incorpora un nuevo producto en su portafolio, *Cute*, el cual está dirigido al segmento *Traditional*. Hasta el momento, *Cute* no ha generado ventas y presenta 0% de conocimiento y accesibilidad. Dado que dicho mercado es uno de los más competitivos y sensibles a precio, edad y percepción de valor, el nuevo equipo directivo deberá desarrollar un plan de lanzamiento estructurado para posicionar rápidamente a este producto. Se recomienda establecer una estrategia inicial de precio accesible, acompañada de una inversión suficiente en promoción y ventas que eleve el conocimiento del producto a niveles superiores al 85% y de esta manera garantice que *Cute* se convierta en un complemento estratégico de *Cake* y fortalezca la presencia de *Chester* dentro del segmento *Traditional*.

En términos generales, *Chester* demostró una capacidad de adaptación tecnológica, integrando con éxito los aprendizajes de años anteriores y aplicando estrategias de mejora continua que fortalecieron su competitividad frente a *Baldwin*. No obstante, el entorno de crecimiento moderado y alta competencia proyecta un escenario en el que la prioridad deberá centrarse en incrementar la eficiencia del gasto en I+D, consolidar los avances ya alcanzados y enfocar las futuras revisiones hacia innovaciones que maximicen el retorno técnico y financiero.

#### 6.4.2 Mercadotecnia

En esta sección se analizan los resultados de las inversiones orientadas a la promoción, accesibilidad y posicionamiento de los productos frente a los clientes, junto con la revisión de precios, encuestas y niveles de ingresos alcanzados por *Chester*, incorporando además una comparación con el rendimiento de los productos de *Baldwin*.

- *Traditional*: para el año 2033, el producto *Cake* mantuvo un desempeño competitivo con una participación de mercado del 16%, equivalente a 1,817 unidades vendidas. La compañía destinó \$1,500 a promoción y \$2,300 a ventas, alcanzando 94% de conocimiento y 81% de accesibilidad del cliente. Su precio de lista fue de \$24.98. Por su parte, *Baker*, perteneciente a *Baldwin*, registró una cuota de mercado del 17% con 1,923 unidades vendidas, apoyado por una inversión en promoción de \$1,400 y \$1,750 en ventas. Este producto alcanzó un 99% de conocimiento y 80% de accesibilidad, con un precio de \$23.59.

Aunque *Baker* logró una ligera ventaja en ventas y confiabilidad, *Cake* mostró una mejor alineación con las expectativas del cliente en edad y posición perceptual, factores altamente valorados (47% y 21% respectivamente en los criterios de compra). *Chester* mantuvo una estrategia de diferenciación, priorizando una relación costo-beneficio atractiva y una gestión más eficiente de la accesibilidad, lo que le permitió sostener una posición sólida frente a *Baldwin* dentro del segmento.

Finalmente, se sugiere al nuevo equipo directivo incrementar la inversión en ventas para elevar la accesibilidad. De igual forma, la inversión en promoción debe mantenerse en los niveles que se están manejando, priorizando los canales que generen mayor retorno y asegurando un conocimiento superior al 92–95%.

Respecto al precio, se recomienda realizar un ajuste moderado, ubicándolo entre \$24.30 y \$24.70, con el objetivo de fortalecer la competitividad sin comprometer la rentabilidad. Con estas acciones y una mejor sincronización entre las áreas clave, *Cake* podrá consolidar una participación más sólida frente a la competencia y sostener un desempeño rentable dentro del segmento.

- *Low End*: en el año 2033, el producto *Cedar* alcanzó una participación de mercado del 17%, con 2,656 unidades vendidas. La compañía destinó \$1,200 a promoción y \$2,300 a ventas, logrando 94% de conocimiento y 59% de accesibilidad. Su precio de lista fue de \$16.75. Por su parte, *Bead de Baldwin*, obtuvo una participación del 15% en el mercado con 2,345 unidades vendidas. La inversión en promoción fue de \$1,375 y \$3,000 en ventas, alcanzando 99% de conocimiento y 74% de accesibilidad, con un precio de \$18.74.

Aunque *Bead* superó ligeramente a *Cedar* en accesibilidad y conocimiento, *Cedar* mantuvo una ventaja competitiva gracias a su menor precio y adecuada edad del producto, aspectos clave en las preferencias del cliente *Low End* (53% importancia en precio y 24% en edad). La estrategia de *Chester* se basó en ofrecer una propuesta de valor más atractiva en costo y mantener una posición perceptual dentro del rango ideal del segmento. En conjunto, *Cedar* consolidó una posición sólida por su equilibrio entre precio, rendimiento y confiabilidad, permitiéndole sostener su competitividad frente a *Baldwin* en este segmento.

Al nuevo equipo que toma la empresa, se le recomienda incrementar la inversión en ventas de a un rango entre \$2,500 y \$2,800, buscando elevar la accesibilidad por encima del 83–85%, nivel suficiente para competir y ampliar la presencia comercial dentro del segmento. Del mismo modo, se sugiere reforzar la inversión en promoción a un rango de

\$1,600 a \$1,800, que permitan alcanzar niveles de conocimiento cercanos al 98–99%, consolidando así la percepción premium del producto.

En cuanto al precio, se recomienda mantenerlo dentro del rango competitivo de alta gama, ajustándolo entre \$16.80 y \$17.50, lo que permitirá conservar la percepción de valor sin comprometer el margen de contribución. Con estas acciones integradas, como mayor inversión comercial, y un precio estratégicamente alineado al segmento, *Cid* podrá consolidar su presencia en este segmento, mejorar su alcance comercial y avanzar hacia una mayor participación frente a la competencia.

- *High End*: para año 2033, el producto *Cid* de *Chester* alcanzó una participación de mercado del 19%, equivalente a 1,052 unidades vendidas. La empresa destinó \$1,500 a promoción y \$2,000 a ventas, logrando 94% de conocimiento y 79% de accesibilidad. Su precio de lista fue de \$35.80. Por su parte, *Bid* de *Baldwin*, se posicionó como líder del segmento con una cuota de mercado del 22% y 1,178 unidades vendidas. Su inversión en promoción fue de \$1,375 y en ventas de \$2,200, alcanzando 99% de conocimiento y 83% de accesibilidad. El producto se mantuvo con un precio de \$35.99.

Si bien ambos productos se ubicaron dentro del área ideal del mapa perceptual y con parámetros técnicos similares, *Bid* consolidó su liderazgo gracias a una combinación más efectiva entre accesibilidad y posicionamiento comercial, lo que le permitió captar un mayor mercado. En contraste, *Cid* mostró un buen equilibrio entre innovación y confiabilidad, pero su menor participación refleja una ligera desventaja en cobertura y alcance promocional frente a *Baldwin*.

En conclusión, para fortalecer la posición de *Cid* dentro del segmento, se recomienda que el nuevo equipo directivo incremente la inversión en ventas de los actuales a \$3,000, con

el objetivo de elevar la accesibilidad del 79% actual a un nivel de 83%, comparable al desempeño de *Baldwin* y alineado con los requisitos de un mercado altamente sensible a la disponibilidad comercial. De igual forma, se sugiere aumentar la inversión en promoción a \$1,700–\$1,800, que permitan elevar el conocimiento del producto del 94% actual hacia un valor objetivo de 97–99%, cercano al máximo del segmento.

En cuanto al precio, se recomienda mantenerlo dentro de un rango estratégico de \$35.50 a \$36.00, asegurando una percepción de alta gama sin comprometer la rentabilidad.

- *Performance*: para el ejercicio 2033, el producto *Coat* alcanzó una participación de mercado del 12%, equivalente a 575 unidades vendidas. Su precio fue de \$31.80 y una inversión en promoción de \$1,500 y en ventas de \$1,700, logrando 93% de conocimiento y 80% de accesibilidad. En cuanto al producto *Bold* de *Baldwin* obtuvo una cuota de mercado del 13%, con 629 unidades vendidas. Mantuvo un precio de \$30.80, destinando \$1,375 a promoción y \$1,900 a ventas, alcanzando 90% de conocimiento y 86% de accesibilidad.

Aunque ambos productos presentan características técnicas equivalentes y precios competitivos, *Bold* superó ligeramente a *Coat* en cobertura comercial y accesibilidad, reflejando una implementación más sólida en su estrategia de distribución.

Finalmente, se recomienda al nuevo equipo directivo fortalecer la estrategia comercial de *Coat* mediante ajustes puntuales orientados a mejorar su alcance en este segmento. En particular, será necesario incrementar la inversión en ventas a un rango entre \$1,900 y \$2,200, con el objetivo de elevar la accesibilidad a niveles superiores al 85%, lo que permitirá reducir la brecha frente a *Bold* y asegurar una mayor presencia en los puntos de compra. Asimismo, se sugiere optimizar la promoción manteniendo un presupuesto cercano a

los \$1,500, con el fin de superar el 95% de conocimiento y posicionar al producto como una alternativa claramente diferenciada dentro del segmento.

En cuanto al precio, se recomienda mantenerlo dentro de un rango competitivo entre \$30.50 y \$31.00, aplicando ajustes mínimos que aseguren que *Coat* continúe alineado con el valor percibido por el cliente sin erosionar el margen de contribución.

- *Size*: En el año 2033, el producto *Cure* se ubicó en la cuarta posición en ventas, con una participación de mercado del 16% y 737 unidades vendidas. La empresa destinó \$1,800 a promoción y \$2,500 a ventas, alcanzando 100% de conocimiento del producto y 78% de accesibilidad. El precio de venta se mantuvo en \$31.00, alineado con el rango promedio del segmento. Por su parte, *Buddy*, perteneciente a *Baldwin*, conservó el liderazgo del mercado con una cuota del 20% y 969 unidades vendidas. Su inversión en promoción fue de \$1,375 y en ventas de \$2,500, alcanzando también 100% de conocimiento y 77% de accesibilidad, con un precio de venta de \$31.24.

Aunque ambos productos presentaron niveles similares en conocimiento y accesibilidad, *Buddy* logró una ventaja en volumen y participación de mercado gracias a una estrategia de mercadotecnia más efectiva, enfocada en mantener una alta visibilidad y una adecuada relación precio-percepción. En cambio, *Cure* mostró un desempeño estable, pero con menor respuesta del cliente, reflejando una política más conservadora en inversión comercial. En conjunto, *Baldwin* fortaleció su liderazgo mediante una campaña de ventas más eficiente y mejor posicionamiento, mientras *Chester* optó por una estrategia de mantenimiento orientada al control de costos y a preservar la presencia del producto en el segmento.

Al nuevo equipo directivo, se recomienda incrementar la inversión en ventas a un rango aproximado entre \$2,800 y \$3,000, con el fin de elevar la accesibilidad por encima del 82–84%, nivel que incrementa de manera notable la captación de clientes en este segmento. Asimismo, se sugiere optimizar la mezcla de promoción, manteniendo un presupuesto cercano a los \$1,800, lo que permitirá conservar el 100% de conocimiento y fortalecer la recordación de marca frente a la competencia.

Hablando del precio, se recomienda mantenerlo dentro de un rango competitivo entre \$30.90 y \$31.00, lo que asegura una percepción de valor adecuada sin comprometer los márgenes del producto.

En conclusión, para 2033 *Chester* mantuvo una posición competitiva sólida en la mayoría de los segmentos, destacando por su equilibrio entre precio, promoción y conocimiento del cliente.

*Traditional* y *Low End* siguieron siendo sus segmentos más fuertes, impulsados por una propuesta de valor accesible y altos niveles de visibilidad. En *High End* y *Performance*, aunque *Baldwin* mostró mayor cobertura comercial, *Chester* logró conservar una percepción favorable del cliente. En *Size*, la compañía operó con una estrategia más conservadora orientada al control de costos y estabilidad operativa.

No obstante, un elemento clave para los próximos periodos será el nuevo producto *Cute*, dirigido al segmento *Traditional* que se encuentra en etapa de lanzamiento.

Para el nuevo equipo directivo, se recomienda establecer un plan de introducción comercial para *Cute*, en el cual será fundamental invertir en promoción y ventas para elevar rápidamente el conocimiento del producto por encima del 80% y asegurar su visibilidad en un segmento altamente sensible a la marca y la recordación. Asimismo, deberá definirse una estrategia de precio de entrada competitivo, ubicándolo inicialmente en un rango aproximado de

\$17.50 a \$18.00, con el fin de incentivar la adopción y posicionarlo de inmediato dentro del nivel esperado por el mercado. Conforme *Cute* incremente su presencia y consolide una percepción de valor favorable, el precio podrá ajustarse gradualmente hacia un rango de mayor, asegurando un equilibrio entre competitividad y rentabilidad.

### 6.4.3 Operaciones

Para este último bienio (2032 y 2033), el área de Producción de *Chester* consolidó la estrategia de crecimiento y diferenciación, al retomar los niveles de capacidad y automatización posteriores a la devaluación, demostró solidez operativa frente a *Baldwin*, su competidor más cercano, mostrando un balance entre eficiencia técnica y control de costos. A continuación, se presenta el análisis comparativo por segmento:

- *Traditional (Cake)*. En 2033, *Chester* operó con una capacidad instalada de 1,200 unidades y una utilización de 184 %, mientras *Baldwin* alcanzó 1,050 unidades de capacidad con una utilización del 194 %, lo que implicó el uso de horas extra. En cuanto al nivel de automatización ambas empresas alcanzaron el máximo (10.0). En costos, *Chester* presentó materiales por \$9.45 y mano de obra por \$1.50, mientras *Baldwin* registró \$8.42 y \$1.33, respectivamente resultado de una temprana optimización de automatización generando costos inferiores en mano de obra.

Al tener costos de producción inferiores, *Baldwin* logró un margen de contribución del 60 %, superando ligeramente el 57% obtenido por *Chester*. Para 2033, *Chester* quedó con un inventario de 25 piezas en comparación con las 123 piezas de *Baldwin* equivalentes a un 6.4% evitando así incurrir en costos de almacenaje. Esta diferencia evidencia la mayor eficiencia operativa y control de costos de *Baldwin* frente a

*Chester*, cuya estructura sigue presionada por gastos de promoción y automatización, lo cual se reflejó directamente en las ventas totales del segmento.

Para este segmento, se recomienda incrementar la capacidad en 150 a 200 unidades, para mantener el inventario disponible considerando un aumento de producción de un 15% respecto al rango de crecimiento del siguiente año. Al contar con el nivel máximo de automatización, no se considera mejoras en este rubro.

- *Low End (Cedar)*. En 2033, *Chester* tuvo una capacidad de 1,785 unidades, alcanzando una utilización del 140 % mientras *Baldwin* operó con 1,350 unidades y 189% de utilización. *Chester* incrementó su capacidad en 300 piezas para el siguiente bienio contemplando un crecimiento en el mercado captado y una reducción en la utilización a un 120% o 130% optimizando así los costos operativos.

La automatización de *Cedar* llegó al máximo de 10.0 al igual que *Bead*. *Chester* registró materiales por \$5.91 y mano de obra por \$1.41, mientras *Baldwin* reportó \$5.32 y \$1.32. La eficiente actualización de *Cedar*, la eficiencia operativa y automatización, han permitido que *Cedar* lidere las ventas y cuente con un margen de contribución del 54%.

De las unidades producidas, *Chester* finalizó el ejercicio con un inventario de 202 piezas, mientras que *Baldwin* acumuló 299 piezas, generando un costo insignificante de almacenamiento (\$184).

La capacidad adquirida, facilitará producir hasta 4,200 unidades, considerando un crecimiento del 20% en el mercado, se necesitará producir 3,250 unidades. La mejora en capacidad instalada permitirá permanecer durante dos años sin un incremento, esto hará posible enfocar inversión en la nueva línea de producto *Cute*. Al igual que en el segmento

*Traditional*, la automatización se encuentra a su máximo nivel por lo que no requiere de mejoras.

- *High End (Cid)*. en 2033, con base en el ajuste de demanda de la industria, la capacidad fue reducida a 750 unidades, esto generó una utilización de planta del 184%, *Baldwin* operó con niveles muy semejantes de 700 unidades y 186% de utilización. El nivel de automatización en *Cid* fue de 8.0, y 10.0 de *Bid*, quien lo vio reflejado en sus costos de producción.

*Chester* tuvo costos de materiales por \$14.18 y mano de obra por \$4.51, mientras *Baldwin* gastó \$13.41 y \$1.32, respectivamente. Mostrando una notoria ventaja en las ganancias de este segmento.

De la producción de este año, *Chester* vendió todo su inventario, mientras *Baldwin* finalizó con 356 unidades. Esto representa un 32% de inventario final, lo que le generará un costo de almacenaje. El margen de contribución fue de 48 % en *Chester* frente a 56 % en *Baldwin* quien se vio favorecido por los costos pese a su inventario final.

La capacidad instalada para el siguiente ejercicio es de 750 unidades por turno, considerando un incremento en la demanda del 25% será necesario producir 1,300 unidades, lo cual queda dentro de la capacidad actual, se recomienda un incremento de 200 unidades para el 2034 así como una inversión en automatización de 1.0 punto para colocarse en 9 y disminuir costos.

- *Performance (Coat)*. En este bienio la capacidad de *Chester* fue de 550 unidades, con una utilización del 143 %, frente a 450 unidades y 151 % en *Baldwin*. En cuanto a automatización, *Coat* registró 8.0 y 10.0 para *Bold*. Los costos de materiales y mano de obra fueron de \$13.66 y \$4.26 para *Chester*, y \$12.94 y \$1.25 para *Baldwin*. Por otro

lado, *Chester* cerró con un inventario de 142 unidades, frente a 281 unidades en *Baldwin*, lo que se traduce en costes de almacenamiento de \$307.

Todo esto se traduce en un margen de contribución de 47% para la primera empresa y 50% para la segunda, donde pese a la ventaja en automatización, el inventario de un 45% perjudico a *Baldwin*.

*Coat* ha mantenido un incremento en la demanda reducido, por lo cual se contemplará una producción de 660 unidades para el 2034, la capacidad actual permite cumplir con la necesidad del segmento, se sugiere una inversión de 2.0 puntos en automatización para optimizar costos de producción.

- *Size (Cure)*. En este bienio la capacidad instalada de *Chester* fue de 550 unidades con 164 % de utilización, frente a 500 unidades y 142% de *Baldwin*. La automatización en *Cure* fue de 8.0, frente a 10.0 en *Buddy*.

En costos, *Chester* registró materiales por \$12.03 y mano de obra por \$4.40, mientras *Baldwin* reportó \$11.36 y \$1.26, El bajo costo del material y manos de obra de *Baldwin* generó la mayor diferencia comparado con el producto de *Chester*. Así pues, el margen de contribución fue de 53% para la primera organización y 47 % para la segunda.

Considerando el inventario remanente del año 2032, la producción de *Cure* fue de 737 unidades, frente a las 969 unidades de *Buddy*. *Chester* vendió todo su inventario, mientras que *Baldwin*, mantuvo 295 piezas de piezas sin vender.

La capacidad instalada para el 2034 será de 550 unidades por turno, se estima un crecimiento en la demanda de un 20% por lo que se necesita producir 900 unidades, la recomendación es subir capacidad en 150 unidades y un incremento en automatización de 1.0 punto para llegar a 9.0 puntos.

La estrategia de *Chester* fue favorable, confrontando una época de crisis, que fue subsanada vendiendo capacidad y avanzando en automatización, este movimiento financiero, favoreció a una reducción importante de apalancamiento, sin perder crecimiento.

Para el 2033, *Chester* demostró un desempeño operativo fortalecido con mejoras sustanciales en automatización y control de inventarios y producción. A nivel industria, *Chester* reviró el uso de sus recursos y optimizó en enfoque de estos, impulsando la automatización, balanceando su capacidad y analizando detalladamente inventarios, producción y demanda. Este análisis, favorece el desarrollo constante de la empresa para futuros años, sosteniendo capacidad de producción, un buen nivel de automatización y bajo nivel de apalancamiento.

En 2034, se lanzará un nuevo producto para el segmento *Traditional Cute* en el cual se invirtió en 200 unidades de capacidad y un nivel de automatización de 4.0, se recomienda crecer 200 unidades la capacidad y un punto en automatización, así como una producción de 300 unidades.

#### *6.4.4 Departamento de Recursos Humanos*

Para el año 2033, *Chester* mantuvo una política enfocada en la capacitación y retención del talento, con una plantilla al 100% (224 empleados) y un programa de entrenamiento de 80 horas anuales, al igual que *Baldwin*. Esta estrategia refleja el compromiso de la empresa con el desarrollo de competencias técnicas y operativas, buscando fortalecer la productividad y la eficiencia en sus procesos internos.

El resultado se ve reflejado en un índice de productividad del 126.2%, uno de los más altos del sector, ligeramente superior al 129.0% de *Baldwin*, lo que evidencia la efectividad de su inversión en formación, acompañada de un entorno laboral estable. No obstante, esta política representa también un costo administrativo considerable, con un gasto total en recursos humanos

de \$403 mil, incluyendo costos de reclutamiento, capacitación y gestión, frente a los \$1,004 mil reportados por *Baldwin*.

En términos de rotación de personal, *Chester* registró una tasa del 6.6%, apenas superior al 6.4% de *Baldwin*, lo que indica una retención saludable y estable en ambas compañías.

*Chester* incorporó quince empleados nuevos, mientras que *Baldwin* contrató once, lo que sugiere una etapa de ajuste moderado y expansión controlada en *Chester*.

En conclusión, el nuevo equipo directivo deberá mantener el nivel actual de inversión en Recursos Humanos, ya que *Chester* opera con costos más eficientes que la competencia. Sin embargo, se recomienda reducir ligeramente el gasto en reclutamiento (5–10%), mantener las 80 horas de capacitación, y redirigir entre 5%–10% del presupuesto a entrenamiento. Asimismo, se sugiere bajar hasta un 5% los costos administrativos mediante *TQM*. Estas decisiones permitirán sostener la productividad sin incrementar el presupuesto total y asegurar un retorno más alto de la formación y la gestión del talento.

#### 6.4.5 *TQM*

En esta sección se analizan las inversiones realizadas por las empresas *Chester* y *Baldwin* en el área de *TQM* durante el año 2033. A diferencia de periodos anteriores, en este ejercicio ambas compañías decidieron no destinar recursos a programas de mejora continua, como se observa en la tabla cuarenta, manteniendo sin inversión las iniciativas relacionadas con Sistemas *CPI*, *Just in Time*, Entrenamiento de Calidad, Ingeniería Concurrente, *UNEP* Programas Verdes, Entrenamiento Sigma e Iniciativas de Sostenibilidad, entre otras.

Tabla 40: Inversión en TQM año 2033

TQM	2033	
	Baldwin	Chester
Sistemas CPI	-	
Just in Time	-	
Entrenamiento de Calidad	-	
Sistemas de Soporte a canales	-	-
Ingeniería concurrente	-	
UNEP Programas verdes	-	
Mercadotectia	-	
Despliegue de la Función de Calidad	-	
Entrenamiento Sigma	-	
Iniciativa de Sostenibilidad	-	
<b>Total</b>	-	-

Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)

Esta decisión en lo que respecta *Chester*, responde a un enfoque conservador en gasto operativo, y de la necesidad de preservar liquidez y controlar costos.

Al nuevo equipo directivo, se recomienda reactivar gradualmente las iniciativas de *TQM* para fortalecer la eficiencia operativa y mejorar la competitividad de la empresa. En particular, se sugiere priorizar programas con impacto directo en costos de manufactura y calidad del producto, como Sistemas CPI, Ingeniería Concurrente y Entrenamiento de Calidad, los cuales contribuyen a reducir desperdicios, optimizar tiempos de ciclo y elevar la consistencia técnica del portafolio.

Asimismo, deberá evaluarse la reimplementación de proyectos *Just in Time* y Entrenamiento *Sigma*, destinando inversiones entre \$1,000 y \$1,500 por proyecto durante dos a tres periodos, con el fin de mejorar la capacidad de respuesta de la planta y disminuir la variabilidad en los procesos. Finalmente, se propone incorporar iniciativas de sostenibilidad y programas *UNEP* con una inversión moderada, entre \$800 y \$1,100 por periodo durante dos ejercicios, como parte de una estrategia a mediano plazo, alineando la operación con estándares ambientales crecientes y reforzando la percepción de valor de la marca. Con una priorización

adecuada y un despliegue progresivo, *TQM* puede convertirse nuevamente en un motor clave para reducir costos, elevar márgenes y mejorar el desempeño integral de *Chester*.

#### 6.4.6 Finanzas

En esta sección se presentan los resultados financieros de *Chester* correspondientes a los años 2032 y 2033, poniendo énfasis en los principales indicadores como: ventas, utilidad acumulada, margen de contribución, rentabilidad (*ROE*, *ROA*, *ROS*), apalancamiento, liquidez y desempeño en el mercado de valores.

##### 6.4.6.1 Ventas, utilidad acumulada y margen de contribución

Los resultados de los ingresos por ventas se presentan en la tabla cuarenta y uno la cual muestra el desempeño de las empresas *Chester* y *Baldwin* durante los años 2032 y 2033, incluyendo también la utilidad acumulada y el margen de contribución.

*Tabla 41: Ventas, utilidad acumulada y margen de contribución años 2032 y 2033*

	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>
<b>Ventas en miles</b>		
<b>2032</b>	178,689	154,373
<b>2033</b>	202,237	167,927
<b>Utilidad acumulada en miles</b>		
<b>2032</b>	84,732	43,461
<b>2033</b>	127,172	68,801
<b>% Margen Contribución</b>		
<b>2032</b>	51.10%	47.00%
<b>2033</b>	56.30%	51.00%

*Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)*

Para el año 2033, *Chester* mantuvo una estrategia de crecimiento sostenido, impulsada por una expansión gradual en ventas y una mejora en eficiencia operativa. Las ventas alcanzaron \$167,927 mil, lo que representa un incremento respecto a los \$154,373 mil obtenidos en 2032.

Este crecimiento se acompañó de un aumento en la utilidad acumulada, que pasó de \$43,461 mil a \$68,801 mil, reflejando una recuperación rentable tras varios periodos de ajuste estructural.

Por su parte, *Baldwin* consolidó su liderazgo al registrar ventas por \$202,237 mil y una utilidad acumulada de \$127,172 mil, evidenciando un modelo financiero más sólido y estable. Su enfoque en eficiencia operativa, control de gastos fijos y optimización de recursos continúa traduciéndose en mayores márgenes y retornos sostenibles.

En cuanto al margen de contribución, ambas empresas muestran un desempeño favorable: *Chester* incrementó su indicador de 47.0% a 51.0%, mientras que *Baldwin* lo elevó de 51.1% a 56.3%, confirmando una tendencia positiva en rentabilidad operativa. Sin embargo, *Baldwin* mantiene una fortaleza operativa al transformar de manera más eficiente sus ventas en beneficios, gracias a su disciplina financiera y a una mejor gestión del costo total de producción.

En conjunto, *Chester* logró consolidar su crecimiento con una rentabilidad en ascenso, señal de una madurez empresarial tras años de inversión intensiva. Con la recuperación del mercado y la ausencia de presiones recesivas, la empresa cuenta con condiciones favorables para mejorar su posición financiera, enfocándose en optimizar su estructura de costos, reducir deuda y fortalecer el flujo de efectivo. Por su parte, *Baldwin* reafirma su posición como referente de estabilidad y eficiencia, sustentando su ventaja competitiva en una estrategia prudente y rentable a largo plazo.

#### *6.4.6.2 Rentabilidad*

En esta sección se muestran los resultados relacionados a la rentabilidad, tal como se observa en la tabla cuarenta y dos, enfocando el análisis en tres indicadores financieros clave: retorno sobre ventas (*ROS*), retorno sobre activos (*ROA*) y retorno sobre capital (*ROE*).

Tabla 42: Razones financieras 2032 y 2033

	Baldwin	Chester
<b>ROS</b>		
2032	14.90%	14.50%
2033	21.00%	15.10%
<b>ROA</b>		
2032	13.80%	15.40%
2033	25.60%	15.30%
<b>ROE</b>		
2032	30.40%	30.70%
2033	45.00%	27.50%

Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)

Para el año 2033, los indicadores financieros confirman que *Baldwin* mantiene una posición de liderazgo en rentabilidad frente a *Chester*, sustentada en una gestión operativa eficiente y un enfoque claro hacia la maximización del valor financiero.

En cuanto al retorno sobre ventas (*ROS*), *Baldwin* registra 21.0%, superando el 15.1% alcanzado por *Chester*. Este resultado refleja la capacidad de *Baldwin* para convertir una mayor proporción de sus ingresos en utilidades netas, gracias a un control más riguroso de costos y una estructura de precios estable que favorece la rentabilidad. *Chester*, por su parte, muestra una mejora marginal respecto al año anterior, aunque su margen sigue presionado por gastos operativos elevados y una estructura de costos aún en proceso de optimización.

Respecto al retorno sobre activos (*ROA*), *Baldwin* alcanza 25.6%, duplicando prácticamente el 15.3% reportado por *Chester*. Este desempeño evidencia una mayor eficiencia en el uso de los recursos productivos, impulsada por una mejor rotación de activos y una menor dependencia de financiamiento externo. En contraste, *Chester* conserva una rentabilidad moderada, reflejo de su enfoque en consolidación más que en expansión agresiva.

En el retorno sobre capital (*ROE*), la brecha es aún más significativa, *Baldwin* obtiene 45.0%, frente al 27.5% de *Chester*. Esto demuestra una mayor capacidad de *Baldwin* para

generar valor para sus accionistas, al transformar de manera más eficiente sus utilidades operativas en rendimientos sobre el capital invertido.

En resumen, los resultados muestran que *Baldwin* continúa consolidando una rentabilidad sostenida y equilibrada, mientras *Chester* avanza en su proceso de recuperación y fortalecimiento financiero. Aunque su base operativa sigue siendo sólida, la compañía deberá fortalecer su control de costos, optimizar el uso de activos y enfocar sus inversiones en proyectos de innovación, mercadotecnia y desempeño de producto, con el objetivo de elevar su rentabilidad y consolidar su competitividad en el mercado.

#### 6.4.6.3 Apalancamiento

En la tabla cuarenta y tres, se muestra el nivel de apalancamiento que cada una de las empresas tiene.

*Tabla 43: Apalancamiento en la industria años 2032 y 2033*

	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>
<b>Apalancamiento</b>		
<b>2032</b>	2.20	2.00
<b>2033</b>	1.80	1.80

*Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)*

Para el año 2033, tanto *Chester* como *Baldwin* muestran una reducción en sus niveles de endeudamiento, alcanzando un apalancamiento de 1.8, frente a los 2.0 y 2.2 registrados respectivamente en 2032. Este ajuste refleja una mayor solidez financiera y disciplina en la gestión del capital, impulsada por la recuperación del mercado y la disminución de la necesidad de financiamiento externo para sostener la operación.

En el caso de *Chester*, la disminución del apalancamiento confirma una transición hacia una estructura financiera más equilibrada, donde la empresa ha priorizado la optimización del flujo de efectivo y el uso eficiente de los recursos generados internamente. Esta política de

reducción de deuda le permite mejorar su flexibilidad financiera, disminuir su exposición al riesgo y fortalecer su capacidad de respuesta ante posibles cambios en las condiciones del mercado.

Por su parte, *Baldwin* mantiene su tradicional enfoque conservador, consolidando una gestión prudente de su pasivo, que le permite sostener un crecimiento estable y un elevado retorno para sus accionistas. Su reducción del apalancamiento, en línea con su estrategia de control de costos y reinversión moderada, refuerza su posición de liderazgo financiero dentro de la industria.

En conjunto, los resultados de 2033 muestran que ambas compañías han logrado mejorar su estructura de capital y reducir su dependencia del financiamiento externo. Sin embargo, *Chester* deberá continuar fortaleciendo su capacidad operativa y generación de liquidez, aprovechando la estabilidad económica para enfocarse en inversiones con alto retorno y bajo riesgo, que consoliden su rentabilidad sin comprometer su flexibilidad financiera a futuro.

#### 6.4.6.4 Liquidez

En la tabla cuarenta y cuatro se muestra la información para calcular la Razón de Liquidez para los años 2032 y 2033.

*Tabla 44: Razón de Liquidez años 2032 y 2033*

	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>
<b>Liquidez</b>		
<b>2032</b>		
<b>Activo Circulante</b>	65,755	56,296
<b>Pasivo Circulante</b>	26,800	25,550
<b>Razón de Liquidez</b>	<b>2.45</b>	<b>2.20</b>
<b>2033</b>		
<b>Activo Circulante</b>	70,049	57,913
<b>Pasivo Circulante</b>	20,998	18,136
<b>Razón de Liquidez</b>	<b>3.34</b>	<b>3.19</b>

*Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)*

Para el año 2033, ambas compañías muestran una mejora significativa en su posición de liquidez, reflejando una administración más eficiente de los recursos corrientes y un fortalecimiento de su capital de trabajo tras la recuperación del mercado. *Baldwin* mantiene una ligera ventaja con una razón de liquidez de 3.34, mientras que *Chester* alcanza 3.19, cifras que evidencian una solidez financiera saludable en ambas empresas.

En el caso de *Baldwin*, el incremento desde 2.45 en 2032 hasta 3.34 en 2033 confirma una gestión efectiva de sus activos y pasivos circulantes, impulsada por un mejor control de inventarios, cuentas por cobrar y una política prudente de pago a proveedores. Esta capacidad para cubrir obligaciones de corto plazo con un amplio margen reafirma su enfoque en la eficiencia operativa y estabilidad financiera.

Por su parte, *Chester* también logra fortalecer su liquidez, pasando de 2.20 a 3.19, reflejo de un mayor control de gastos, reducción del pasivo circulante y una recuperación en la generación de efectivo operativo. Esta mejora indica que la empresa ha comenzado a equilibrar su estructura financiera, aprovechando los beneficios de las inversiones realizadas en periodos anteriores sin comprometer su capacidad de pago.

En conjunto, el análisis muestra que ambas compañías mantienen una posición de liquidez sólida y equilibrada, aunque *Baldwin* conserva una ligera ventaja por su gestión más conservadora del capital de trabajo. En contraste, *Chester* evidencia una evolución positiva derivada de una estrategia más disciplinada en el manejo de sus recursos, lo que le permite sostener su competitividad y estabilidad financiera en un entorno económico más favorable.

#### 6.4.6.5 Mercado de valores

La capitalización en el tercer bienio se puede apreciar en la tabla cuarenta y cinco, donde hubo mucha variación dentro de la industria.

Tabla 45: Capitalización en la industria 2030 y 2031

	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Ferris</i>
<b>Capitalización de mercado \$(M)</b>						
<b>2030</b>	200	216	160	76	119	64
<b>2031</b>	292	310	223	101	146	79

*Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)*

Para el año 2031, la capitalización total de la industria ascendió a \$1,151 millones, reflejando un crecimiento generalizado en el valor de las compañías del sector. En este contexto, *Baldwin* consolidó su liderazgo financiero con una capitalización de \$310 millones, impulsada por una rentabilidad sostenida, control eficiente de costos y una estructura operativa sólida, factores que fortalecen su confianza ante los inversionistas y su posición dentro del mercado. Por su parte, *Chester* alcanzó una capitalización de \$223 millones, lo que representa un incremento del 39% respecto a 2030 (\$160 millones).

Este crecimiento evidencia una recuperación favorable en su valor de mercado, respaldada por mejoras en eficiencia, fortalecimiento de la rentabilidad y estabilidad en los resultados financieros. Sin embargo, la diferencia de \$87 millones frente a *Baldwin* muestra que aún existe una brecha importante en la percepción del mercado, derivada principalmente de la menor consistencia en retornos y la rentabilidad acumulada.

Mientras *Baldwin* mantiene una política de crecimiento rentable y sostenible, *Chester* se encuentra en una fase de consolidación y optimización, buscando transformar su recuperación operativa en un crecimiento bursátil más acelerado. En este sentido, los próximos ejercicios deberán enfocarse en incrementar la rentabilidad del capital, reforzar la eficiencia operativa y elevar el valor percibido por los accionistas, con el objetivo de consolidar su posición dentro de la industria y acercarse a los niveles de capitalización de los líderes del mercado.

En cuanto al precio de las acciones se sigue observando una diferencia significativa en la industria. En la tabla cuarenta y seis, se muestra el comportamiento de las acciones de las compañías para los años 2032 y 2033.

*Tabla 46: Precio en dólares de la acción en la industria 2032 y 2033*

	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Ferris</i>
<b>Acciones</b>						
<b>2032</b>	99.97	115.27	78.26	27.10	53.16	27.86
<b>2033</b>	146.65	173.65	108.98	36.28	65.38	34.70

*Nota: elaboración propia con información de Capsim (2025)*

En el año 2033, el mercado de valores refleja un crecimiento sostenido en el valor de las empresas del sector, impulsado por la estabilidad económica y la mejora en los indicadores financieros. En este contexto, *Baldwin* consolida nuevamente una percepción positiva y de alta confianza en el mercado, elevando el precio de su acción a \$173.65, lo que representa un crecimiento del 50.6% respecto al año anterior (\$115.27 en 2032). Este resultado reafirma la fortaleza financiera y operativa de la compañía, respaldada por su rentabilidad consistente, control de costos y estrategia prudente de inversión, factores que continúan generando confianza entre los inversionistas.

Por su parte, *Chester* también muestra un comportamiento favorable, con un aumento del precio de su acción a \$108.98, equivalente a un crecimiento del 39.3% frente a 2032 (\$78.26). Este avance confirma una recuperación sostenida en su valor de mercado, resultado de la mejora en rentabilidad y eficiencia productiva, así como del impacto positivo de las inversiones previas en automatización y expansión de capacidad. Sin embargo, el precio de su acción sigue siendo considerablemente inferior al de *Baldwin*, reflejando una menor percepción de estabilidad y rentabilidad a largo plazo.

En conjunto, ambos resultados muestran un mercado optimista y en expansión, donde *Baldwin* mantiene su liderazgo bursátil gracias a su perfil de bajo riesgo y su estrategia enfocada en la rentabilidad sostenible. *Chester*, aunque avanza en su proceso de fortalecimiento financiero, deberá seguir mejorando su flujo operativo, controlando su gasto y consolidando retornos estables para aumentar la confianza de los inversionistas y elevar su valor accionario en los próximos periodos.

#### *6.4.6.6 Conclusión financiera*

Para el nuevo equipo directivo, se recomienda mantener un crecimiento moderado y estratégicamente controlado, orientado a consolidar los beneficios de las inversiones realizadas en años previos. La prioridad será estabilizar la estructura financiera antes de considerar nuevas inversiones, garantizando que la capacidad instalada y los sistemas automatizados operen con eficiencia y generen márgenes crecientes. En este sentido, deberá implementarse un proceso estricto de evaluación de proyectos, priorizando únicamente aquellas inversiones que ofrezcan retornos inmediatos o de mediano plazo, evitando así presiones innecesarias sobre la liquidez.

En materia de liquidez, será fundamental conservar niveles saludables mediante un monitoreo continuo del ciclo de capital de trabajo. Una planeación de producción más ajustada permitirá reducir inventarios excedentes y liberar recursos que actualmente permanecen inmovilizados.

Respecto al apalancamiento, se sugiere continuar con una reducción progresiva de la deuda, priorizando la liquidación de pasivos de corto plazo con mayores costos financieros. La empresa deberá evaluar alternativas de refinanciamiento que permitan mejorar condiciones de tasa y plazo, y establecer límites de endeudamiento vinculados a indicadores clave como

*EBITDA*, liquidez y pago de intereses. Con ello se asegura una estructura financiera más sólida y preparada para ciclos económicos menos favorables.

En cuanto a la rentabilidad, *Chester* deberá enfocarse en incrementar su margen de contribución por encima del 50% mediante una estricta disciplina en costos y una mejor administración del portafolio. La rentabilidad por producto y por segmento deberá analizarse con mayor detalle para redefinir esfuerzos hacia unidades con mayor margen o potencial de crecimiento. Asimismo, será necesario aplicar ajustes estratégicos en precios, especialmente en segmentos donde la percepción de valor permita incrementar márgenes sin afectar la demanda.

Para fortalecer la eficiencia operativa, se recomienda reactivar programas *TQM* enfocados en reducción de desperdicios, optimización de procesos y mejora continua. Estas iniciativas deberán alinearse con la estructura de automatización, asegurando que la inversión en tecnología se traduzca en ahorros concretos en costos de mano de obra y tiempos de ciclo. El control presupuestal jugará un rol esencial en este proceso, garantizando que cada dólar invertido contribuya directamente a la rentabilidad operativa.

Finalmente, se aconseja optimizar la capacidad instalada mediante análisis detallados de utilización por línea, identificando tanto subutilización como saturación. Ajustar los volúmenes de producción a la demanda proyectada permitirá reducir costos por inventario y mejorar la eficiencia marginal. En caso de existir capacidad ociosa con poca probabilidad de recuperación, deberá evaluarse su desinversión o reasignación para evitar costos fijos innecesarios.

## **6.5 Conclusión**

Durante el bienio 2032–2033, *Chester* logró consolidar una operación productiva estable y técnicamente competitiva, destacando por el aprovechamiento eficiente de su capacidad instalada y la continuidad en los niveles de automatización alcanzados en ejercicios previos. La compañía

mantuvo un portafolio tecnológicamente alineado con las preferencias del mercado, especialmente en los segmentos *High End* y *Performance*, donde los ajustes en desempeño, tamaño y confiabilidad reflejaron una gestión de I+D más precisa y orientada al cliente.

Asimismo, se fortaleció la coordinación entre las áreas de producción y mercadotecnia, lo que permitió sostener la presencia de la marca en un entorno de demanda moderada y competencia intensa.

En suma, el bienio 2032–2033 representó una etapa de madurez operativa y estabilidad técnica, en la cual el reto inmediato será transformar dicha solidez en una ventaja competitiva sostenible y financieramente eficiente.

Hacia los próximos años, se anticipa una etapa de crecimiento sostenido, impulsada por la recuperación gradual de la demanda, la modernización tecnológica y la optimización de procesos internos. *Chester* se encuentra en condiciones favorables para expandir su capacidad productiva, fortalecer su presencia en los segmentos de mayor valor agregado y capitalizar los avances logrados en innovación y eficiencia.

El enfoque estratégico deberá orientarse a consolidar el aprendizaje operativo del bienio anterior, mantener la disciplina financiera y potenciar la rentabilidad mediante inversiones selectivas en automatización y desarrollo de producto. Con ello, la compañía podrá convertir su estabilidad actual en un motor de crecimiento rentable y sostenido.

## **CAPÍTULO 7**

### **CONCLUSIONES FINALES**

## **7.1 Introducción**

En este capítulo se da cierre al proceso del simulador *Capstone* y se presentan los aprendizajes adquiridos por cada uno de los integrantes que conformaron la empresa *Chester* durante esta modalidad de titulación, así como las experiencias y lecciones obtenidas a lo largo de la Maestría en Administración cursada en esta Institución.

## **7.2 La competencia en CAPSTONE**

A continuación, se presentan los aprendizajes más significativos desarrollados por el equipo *Chester* a lo largo de los ocho años simulados, describiendo los principales retos enfrentados, las decisiones estratégicas que marcaron el rumbo del proyecto y las acciones implementadas para superarlos. Este camino permitió entender mejor el simulador, adaptarse a los cambios y mejorar la estrategia, lo que finalmente llevó a obtener el segundo lugar en la competencia.

El *Capstone* fue mucho más que un ejercicio técnico o una serie de decisiones numéricas; representó una experiencia formativa integral que puso a prueba la capacidad para pensar estratégicamente bajo incertidumbre, responder a escenarios cambiantes y comprender la compleja interdependencia entre todas las áreas funcionales de una organización. Cada año exigió cuestionar supuestos, anticipar reacciones del mercado, analizar la conducta de la competencia y ajustar modelos sobre cómo opera un negocio cuando cada variable como: finanzas, producción, mercadotecnia, I+D o recursos humanos, influye sobre las demás.

### *7.2.1 Estrategia inicial y ajustes realizados durante la competencia*

Como equipo *Chester* iniciamos con una estrategia clara basada en la diferenciación amplia y la mejora continua de nuestros productos, manteniéndolos actualizados y alineados con las preferencias de cada segmento, además de buscar tiempos de lanzamiento competitivos. En lo operativo procuramos un equilibrio entre automatización, control de costos y una capacidad

productiva suficiente para responder al crecimiento de la demanda sin generar excesos de inventario.

Sin embargo, conforme la estrategia avanzó, fue necesario incrementar de manera significativa los niveles de automatización y ampliar la capacidad de planta, decisiones que, si bien fortalecieron nuestra estructura operativa, también nos llevaron a recurrir a deuda externa para financiar dichas inversiones. Al igual que ocurre en el entorno empresarial real, dicha estrategia inicial tuvo que ajustarse ante la dinámica del mercado y los movimientos de la competencia.

Hubo momentos en los que fue indispensable modificar precios, acelerar decisiones de I+D o ajustar la producción por el comportamiento inesperado de otras empresas, lo que exigió replantear prioridades y actuar con flexibilidad. Estos ajustes incluyeron una mayor disciplina financiera, una orientación más selectiva hacia los segmentos más rentables y una optimización continua de la operación. Cada año evidenció que ninguna estrategia permanece intacta al enfrentarse a la competencia y que la capacidad de adaptación es tan determinante como la estrategia misma.

### *7.2.2 Dificultades y retos principales durante el proceso*

Lo más difícil de todo el proceso no fue dominar la parte técnica del simulador, sino comprender la compleja red de interdependencias que existe dentro de una organización. Desde el primer bienio quedó claro que ninguna decisión era aislada, modificar el posicionamiento de un producto transformaba por completo las proyecciones de mercadotecnia; un ajuste en la estimación de ventas obligaba a replantear la producción; y cualquier incremento en los niveles de automatización generaba efectos inmediatos en la estructura financiera. Este hallazgo,

experimentado de manera directa, mostró la fragilidad del proceso interno y la necesidad de analizar cada movimiento con una visión sistémica.

A ello se sumó el reto de interpretar el comportamiento de la competencia, cuyos cambios inesperados en precios, inventarios o lanzamientos rompían, una y otra vez, la percepción del mercado. En ocasiones sus decisiones parecían adelantarse a las nuestras, empujándonos a pensar no solo la siguiente jugada, sino dos o tres escenarios más adelante. En conjunto, la etapa más desafiante fue asumir que el control nunca sería total, que siempre existirían variables fuera de nuestro alcance y que, aun así, debíamos tomar decisiones responsables, fundamentadas y coherentes con la estrategia general. Este proceso, aunque exigente, reforzó una comprensión más realista y profunda del funcionamiento empresarial.

### *7.2.3 Determinantes del resultado final: segundo lugar*

La competencia fue cerrada durante los primeros años, y *Chester* logró mantenerse en un rango competitivo muy similar al resto de la industria; en 2026 la diferencia entre *Baldwin* (60 puntos) y *Chester* (51) era de apenas nueve unidades, y para 2027 ambos registraron 64 puntos. No obstante, a partir de 2028 comenzó a abrirse una brecha más clara, *Baldwin* ascendió a 71 puntos mientras *Chester* se mantuvo en 64, tendencia que continuó en los años posteriores con diferencias que oscilaron entre cuatro y seis puntos por ronda.

Para 2030, *Baldwin* alcanzó 90 puntos frente a los 86 de *Chester*, y aunque en ciertos periodos la distancia se redujo, como en 2032, con 91 contra 87, el acumulado final reflejó una ventaja sólida de la competencia, cerrando *Baldwin* con 873 puntos y *Chester* con 767.

El lugar obtenido al finalizar la competencia fue el reflejo de un camino lleno de aciertos, errores y aprendizajes acumulados, más que un resultado aislado. Esta posición fue consecuencia

directa de nuestra estrategia, de cómo enfrentamos los momentos críticos y de la rapidez con la que respondimos a los cambios del mercado.

Alcanzamos el segundo lugar porque mantuvimos productos competitivos, cuidamos la posición financiera, preservamos la participación en los segmentos clave y desarrollamos la capacidad de corregir rápidamente después de cada error. Sin embargo, también influyeron los tropiezos, movimientos inesperados en inventarios, reacciones tardías y decisiones que, aunque bien fundamentadas, no siempre generaron el impacto esperado. Aun así, el resultado final evidencia un trabajo sólido, consistente y estratégico en una competencia que resultó mucho más cerrada y demandante de lo que anticipábamos.

#### *7.2.4 Aportes del simulador para enfrentar situaciones reales en las organizaciones*

El simulador aporta un aprendizaje invaluable para enfrentar situaciones reales en los entornos laborales de los integrantes del equipo, pues permite vivir, de manera controlada, pero auténtica, la complejidad de dirigir una empresa. Su mayor fortaleza no reside únicamente en los resultados numéricos o en los indicadores finales, sino en el proceso mismo: en la manera en que obliga a pensar, decidir, coordinar y reaccionar ante escenarios que cambian con rapidez.

Durante su desarrollo experimentamos, casi como en la vida profesional, que ninguna decisión ocurre en aislamiento; cada ajuste modifica la dinámica de otra área, y cada movimiento tiene repercusiones que deben ser anticipadas y gestionadas. En ese proceso aprendimos a pensar estratégicamente bajo presión, a trabajar con información incompleta, a evaluar impactos tanto de corto como de largo plazo y a comprender la lógica interna de departamentos que, en ocasiones, en la vida real pueden parecer distantes entre sí. También fortalecimos la capacidad de alinear decisiones en equipo, negociar prioridades, argumentar posturas y mantener el enfoque común a pesar de las diferencias.

El simulador reproduce con mucho realismo situaciones que se viven en las empresas, la presión por resultados inmediatos, la competencia agresiva que obliga a reaccionar con rapidez, las crisis inesperadas que alteran toda la planeación, la necesidad de operar con recursos limitados y la constante incertidumbre que acompaña a cada decisión relevante. Vivir este tipo de dinámicas de manera práctica, aun en un entorno académico, permite desarrollar un criterio más maduro y una sensibilidad directiva que difícilmente se logra solo desde la teoría.

En definitiva, el simulador no solo nos enseñó a tomar decisiones técnicas, sino a comprender la responsabilidad y el impacto de dirigir una organización, revelando la realidad empresarial con un nivel de realidad, tensión y autenticidad que deja una huella duradera en nuestra formación profesional.

### **7.3 La modalidad de simulador de negocios (IDI1, IDI2, IDI3/IDI4).**

En esta sección, los integrantes del equipo *Chester* comparten las experiencias adquiridas durante su participación en el Simulador.

#### *7.3.1 Francisco Javier Loza López*

Al comenzar la Maestría analicé las tres modalidades de titulación. Intervención, Investigación y Estudio de caso, simulador de negocios, cualquiera de ellas representaba una excelente oportunidad para aplicar los conocimientos del posgrado. Sin embargo, considerando mi dinámica laboral, la última resultaba la opción idónea y coherente con mis responsabilidades profesionales. Mi perspectiva inicial fue que durante cuatro semestres aprendería a liderar una empresa a partir de sus áreas funcionales y que el proceso sería lineal y progresivo.

El proceso desde ID1 hasta ID3–ID4 fue complementándose a lo largo del tiempo. En el primer módulo me permitió entender conceptos estratégicos como las estrategias genéricas, el

*Balanced Scorecard* y los indicadores que lo integran. También se analizaron las estrategias de Porter y el caso de *Natura*.

En ID2 experimentamos con áreas como mercadotecnia, producción y cálculo de demanda, se abordaron temas financieros a través del método Dupont. Se estudiaron estrategias en empresas como *Starbucks* y *Kuit Kombucha*, y profundizamos en estilos de liderazgo mediante el análisis de líderes como Mary Barra, *CEO* de *General Motors*.

IDI3-IDI4 representa la integración total de lo aprendido. Se pudo practicar en la aplicación de estrategias durante las rondas de práctica y, posteriormente, en la competencia entre equipos, cada decisión adquirió un peso significativo. A lo largo del proceso hubo elementos que funcionaron y otros que no. El fortalecimiento constante de temas como estrategia, análisis financiero y simulación dentro de las distintas áreas funcionales fue clave para llegar preparados a la competencia. Incluso temas abordados en IDI 1 fueron esenciales para la redacción de un Trabajo de Obtención de Grado sólido y coherente.

Hubo contenido que parecía repetitivo, pero conforme avanzó el posgrado, entendí que esa repetición había sido necesaria para fortalecer el pensamiento estratégico. La cercanía, claridad y empatía de los tutores permitió que cada tema se integrara con propósito.

Con base en mi experiencia, sí recomendaría esta modalidad para titularse. Considero que brinda un aprendizaje integral que combina análisis técnico, toma de decisiones, pensamiento sistémico y trabajo bajo presión. El simulador emula la dinámica real de una organización y la responsabilidad que implica cada acción.

### 7.3.2 *Gabriel Alberto Córdoba Ramos*

Tomé la modalidad de Estudio de caso, simulador de negocio para cerrar la brecha entre teoría y práctica, probando decisiones integradas de I+D, mercadotecnia, operaciones y finanzas en un

entorno controlado. Me permitió ensayar compensaciones con datos, medir impacto vía *BSC* y fortalecer habilidades de liderazgo bajo incertidumbre sin riesgo real para la organización.

Durante el periodo de competencia confirmé que la estrategia solo cobra sentido al ejecutarse de forma coordinada, cada decisión en I+D, mercadotecnia, producción, finanzas, RH y *TQM* interactúa y se retroalimenta; el acierto no es optimizar un área aislada, sino alinear el portafolio, la mezcla y la capacidad con las preferencias del cliente y con la disciplina financiera para convertir ventas en rentabilidad sostenida. Esta comprensión surgió de iterar hipótesis bajo incertidumbre, medir con *BSC* y reconfigurar supuestos frente a reacciones del mercado y de la competencia.

Aprendí a pensar en escenarios, ajustar precios y posicionamiento sin perder contribución; decidir sobre automatización y calendarios de revisión de producto para evitar obsolescencia; balancear accesibilidad y promoción bajo restricciones de dinero; y usar el ciclo de conversión de efectivo como brújula operativa (inventarios, cobranza y pagos) para sostener el capital de trabajo. Esta lógica me llevó a priorizar inversiones pequeñas y frecuentes, minimizando sobrecostos y desabastos, y reforzando la consistencia operativa requerida por la estrategia elegida.

En lo personal, el ejercicio me exigió criterio, disciplina y aprendizaje continuo, cuestionar supuestos, decidir con datos incompletos y aceptar errores como insumo para mejorar. La modalidad de Estudio de caso, simulador de negocios, me obligó a integrar teoría y práctica, a traducir marcos conceptuales en decisiones trazables (prioridades, compensaciones, métricas). Cierro con la convicción de que liderar implica diagnóstico, ejecución y ética (anticipar, coordinar y rendir cuentas) y que el verdadero resultado del proceso es la capacidad de aprender más rápido que el entorno y que los rivales.

### *7.3.3 Carlos Gerardo Lemus Espinoza*

Al inicio, al elegir la modalidad Estudio de caso, simulador de negocios, no tenía completamente clara la dinámica; sin embargo, después de escuchar las experiencias de otras personas que ya la habían cursado, evalué que era la mejor opción. Esta alternativa me ofrecía una visión más completa sobre la operación de una empresa, especialmente porque mi ámbito profesional está enfocado principalmente en las finanzas, lo que ocasiona que, en ocasiones, desconozca el efecto que mi área genera en otras funciones de la organización. Por ello, consideré que esta modalidad representaba una oportunidad valiosa para comprender, de manera general y detallada, cómo funcionan e interactúan todas las áreas dentro de una empresa.

Optar por esta forma de titulación representó un gran desafío tanto en lo personal como en lo profesional. Poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante la maestría, integrando la teoría y la práctica aprendida en clase, junto con la experiencia profesional, no es sencillo y exige un alto nivel de análisis, disciplina y capacidad de adaptación. Aunque el proceso resulta retador, también es profundamente satisfactorio reconocer que las habilidades desarrolladas a lo largo del programa comienzan a consolidarse y que el camino iniciado está cerca de llegar a su culminación. Este reto, además, fortaleció mi criterio para la toma de decisiones, mi visión estratégica y mi confianza para enfrentar situaciones complejas en entornos reales.

Para finalizar, me siento plenamente satisfecho tanto por el crecimiento personal y profesional alcanzado como por los resultados obtenidos en esta modalidad. Asimismo, valoro profundamente el trabajo realizado en conjunto con mi equipo, con quienes considero que logramos un excelente resultado.

## **7.4 Experiencia de la Maestría en Administración en el ITESO**

En esta sección, los compañeros de este Trabajo de Obtención de Grado describen cómo ha sido, para cada uno de ellos, la experiencia de cursar la maestría en Administración en el ITESO.

### *7.4.1 Francisco Javier Loza López*

El camino hacia el posgrado comenzó en una plática interpersonal que tuve un día corriendo en el parque de la esquina de la casa. Estaba acercándome a la segunda etapa de mi vida (los 40 años) y sentía que me faltaba algo, me sentía en un modo bastante plano, pero internamente sentía la necesidad de un cambio radical. Fue entonces que comencé la búsqueda del programa e institución que pudiera ofrecerme esa evolución en mi vida personal y laboral.

Desde el primer momento en que comencé las clases en la maestría, sentí que mi rumbo de vida profesional empezaba a transformarse. Ingresé al ITESO buscando algo más que solo aprendizaje o una actualización técnica; quería una formación integral, enfocada a una especialidad administrativa y a el crecimiento humano.

A medida que avanzaba en el programa, cada semestre trajo sus propios desafíos y sorpresas. Hubo momentos de dificultad, especialmente al equilibrar las exigencias académicas con mi vida laboral y familiar, pero también momentos de crecimiento. La materia de Liderazgo y Gestión del Cambio Organizacional me enseñó que liderar no significa simplemente aplicar directrices rígidas, sino partir del conocimiento humano de mi equipo. Aprendí a ver las organizaciones como comunidades de personas, y a entender que un buen líder es aquel que sabe reconocer las fortalezas y virtudes de cada colaborador, apoyándose en ellas para impulsar el cambio.

En algún punto del programa, me di cuenta de que estaba creciendo no solo en conocimientos, sino en mi manera de ver la profesión. La administración dejó de ser una serie de

técnicas y se convirtió en una disciplina con una profunda dimensión humana. Entendí que mis decisiones no solo impactan en la rentabilidad, sino en la vida de las personas y en la comunidad. El ITESO me deja un fuerte compromiso ético y social, recordándome que como profesional tengo la responsabilidad de contribuir al bienestar de la sociedad.

El sello Jesuita y enfoque humanista en la maestría, marca la diferencia entre un programa de administración, y haber estudiado la Maestría en Administración en ITESO. Esta experiencia no solo me transformó profesionalmente, sino que me hizo ver que el liderazgo verdadero comienza con la comprensión del ser humano y con un compromiso genuino hacia el bien común.

#### *7.4.2 Gabriel Alberto Córdoba Ramos*

Me siento orgulloso y agradecido por haber llegado a este punto de mi Trabajo de Obtención de Grado. El proceso no fue fácil, combiné estudio, trabajo y vida personal, aprendí a organizarme mejor, a priorizar y a ser constante. Hubo momentos de duda, pero también muchos de claridad, cuando vi que los marcos que aprendimos sí ayudan a resolver problemas reales.

Cursar la maestría en Administración en el ITESO fue una experiencia formativa en lo técnico y en lo humano. Aprendí finanzas, estrategia, liderazgo, operaciones y negociación, pero sobre todo aprendí a pensar con método, a escuchar puntos de vista distintos y a decidir con responsabilidad. Me llevo profesores exigentes, compañeros solidarios y el hábito de medir, mejorar y volver a intentar.

Quiero devolver a la comunidad lo que recibí. Puedo apoyar a emprendedores, amigos, compañeros con lo que aprendí de manera simple, ordenar sus finanzas, mapear procesos, preparar tableros de indicadores y armar planes comerciales básicos. También puedo ayudar a estudiantes que vienen atrás, compartir plantillas, casos y lecciones aprendidas para que su curva

de aprendizaje sea más corta. Me interesa impulsar proyectos con impacto social, empleo digno, compras responsables y educación financiera.

Enfatizo un agradecimiento sincero al ITESO, a mis profesores, a mis compañeras y compañeros, y a mi familia por su paciencia. Esta maestría me deja herramientas, valores y una red de personas con las que espero seguir colaborando. Hoy me siento listo para aportar más y mejor, con humildad para seguir aprendiendo y con compromiso para servir donde haga falta.

#### *7.4.3 Carlos Gerardo Lemus Espinoza*

En lo personal, mi motivación inicial para estudiar un *MBA* no surgió del deseo de obtener un grado académico superior, de ser más competitivo en mi ámbito profesional o de ampliar mi red de contactos. La razón fue mucho más simple, mi círculo de amigos comenzó a estudiar una maestría y al escucharlos compartir sus experiencias en nuestras reuniones, empecé a sentirme fuera de lugar. Reconozco que, solo de pensar en salir de mi zona de confort y sacrificar mis escasos momentos libres para dedicar tiempo al estudio, experimentaba cierta resistencia.

Sin embargo, conforme avancé en el proceso de decidir qué maestría cursar, investigando programas, leyendo sobre los beneficios de un *MBA* y participando en las entrevistas de admisión, entendí que estudiar solo porque otros lo hacían no era un motivo suficiente. Fue entonces cuando comencé a descubrir el verdadero valor de esta formación. A medida que profundizaba en lo que significa realmente cursar un *MBA*, mis razones dieron un giro completo. Estar en el aula con personas de distintas disciplinas, escuchar sus historias, aprendizajes y perspectivas, así como aprender de profesores altamente preparados, se convirtió en una fuente constante de motivación.

Esta experiencia me ha impulsado a querer actualizarme, a generar aprendizajes que contribuyan a mi desarrollo personal y profesional, y a convertirme en alguien capaz de influir

positivamente en quienes me rodean. Asimismo, la formación recibida me permitió comprender el papel social que debe asumir todo profesional, en especial la responsabilidad de contribuir al bienestar colectivo. Este programa fortaleció en mí la convicción de que el conocimiento y las habilidades adquiridas deben ponerse al servicio de la sociedad, con particular sensibilidad hacia quienes enfrentan mayores carencias o limitaciones.

Hoy puedo afirmar que la maestría no solo amplió mis conocimientos, sino que transformó mi manera de ver mi propia trayectoria, el papel que puedo desempeñar dentro y fuera del entorno laboral, y el compromiso que debo asumir con los demás, especialmente con aquellos que cuentan con menos oportunidades.

## **7.5 Conclusión**

Este Trabajo de Obtención de Grado, es el cierre de una experiencia académica, profesional y humana. La competencia nos enseñó a decidir con estrategia, el simulador nos enseñó a decidir bajo presión; y la maestría nos enseñó a decidir con valores. Hoy entendemos que administrar no es solo ejecutar, sino interpretar; no es solo analizar, sino sentir; no es solo competir, sino construir.

Terminamos este capítulo, y esta maestría, con la certeza de que lo vivido aquí nos acompañará en cada proyecto, en cada equipo y cada decisión futura. Y que el mayor aprendizaje no está en las rondas ganadas, sino en la manera en que crecimos mientras las ejecutábamos. Este paso inicial marca el comienzo de un proceso mucho más extenso, en el que se deberá aplicar todos los conocimientos aprendidos durante la formación.

## Referencias

- Capsim. (2025). *Capstone Team Member Guide*. Capsim Management Simulations, Inc.: <https://www.capsim.com/>
- CBS News. (2014, Abril 1). *GM CEO Mary Barra testifies on ignition switch crisis*. CBS News: <https://www.cbsnews.com/news/gm-ceo-mary-barra-testifies-on-ignition-switch-crisis/>
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2008). Competing on resources. *Harvard Business Review*.
- Eriksson, C., & Hess, E. D. (2011, January 24). *Starbucks Corporation*. <https://www.thecasecentre.org/products/view?id=98670>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2013). *Strategic Management Theory*. Ohio: Cengage Learning.
- Jones, G., & Reisen, R. D. (2012, October 20). *Natura: Global Beauty Made in Brazil*. Boston, MA, EEUU.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005, July-August). *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. <https://hbr.org/2005/07/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance>: <https://hbr.org>
- Kourdi, J. (2015). *Business strategy: A guide to effective decision-making*. New York: Economist Books.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Porter, M. (1980). *The Structural Analysis of Industries: Forces Driving Industry Competition*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1996, December). What is Strategy. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Rodriguez, N. (2024, Enero 26). *Crecimiento empresarial: fases, desafíos y plan estratégico en 2025*. <https://blog.hubspot.es/>: <https://blog.hubspot.es/sales/crecimiento-empresarial>
- Rogers, A. (2014, Abril 1). GM CEO dodges questions during Congressional grilling. *Time*. <https://time.com/46057/gm-ceo-dodges-questions-during-congressional-grilling/>
- Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities and leadership. *California Management Review*. Berkeley, California, USA.
- Schoemaker, P. J., Krupp, S., & Howland, S. (2013, February). Strategic leadership: The essential skills. *Harvard Business Review*, 91(1/2), 131-134. [https://hbr.org/2013/02/strategic-leadership-the-esssential-skills?utm\\_source=chatgpt.com](https://hbr.org/2013/02/strategic-leadership-the-esssential-skills?utm_source=chatgpt.com)
- Schrager, J. E. (2013). Behavioral strategy: A foundational view. *Journal of Strategy and Management*(1), 81–95. [https://doi.org/https://doi.org/10.1108/17554251311296505?utm\\_source=chatgpt.com](https://doi.org/https://doi.org/10.1108/17554251311296505?utm_source=chatgpt.com)
- Shepardson, D. (2023, Diciembre 13). GM still planning to end gas-powered vehicle sales by 2035. *Reuters*. <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/gm-still-planning-end-gas-powered-vehicle-sales-by-2035-ceo-2023-12-13/>

Silva, M. L., Serrano, C., & Lopez Monsalvo, C. (2023). Camino hacia la sostenibilidad. Tlaquepaque, Jalisco, México.

Starbucks Corporation. (2024). *Sobre Nosotros, Nuestra historia*. <https://www.starbucks.com.mx>:  
<https://www.starbucks.com.mx/articulo/la-historia-de-starbucks>

The Verge. (2025, Julio 13). Why GM's CEO is still betting on electric vehicles (and racing). *The Verge*.  
<https://www.theverge.com/gm-general-motors/705320/gm-ceo-mary-barra-interview-ev-cadillac-dei-trump>