

# 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 el 29 de noviembre de 1976.

---

Departamento de Economía, Administración y Mercadología

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



Planeación estratégica aplicada en el simulador de  
negocios *Capstone*

Tesis profesional para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presentan: Arturo Javier Rodríguez Herrera

Juan Pablo Martínez Mijes

José Luis Ceseña Muñiz

Asesor: Dr. José de Jesús de la Cerda Gástelum

Mtro. Lucía de Obeso Gómez

Tlaquepaque, Jalisco. Mayo de 2016.

## Contenido

|   |    |
|---|----|
| Agradecimientos.....  | 8  |
| INTRODUCCIÓN.....   | 9  |
| CAPITULO I.....   | 10 |
| LA ESTRATEGIA EN MERCADOS COMPETITIVOS .....                    | 10 |
| 1.2 Elección casualidad y determinismo .....                    | 11 |
| 1.3 Planeación estratégica.....                                 | 12 |
| 1.3.1 Misión.....   | 13 |
| 1.3.2 Análisis del entorno.....                                 | 14 |
| 1.3.3 Análisis interno.....                                     | 15 |
| 1.3.4 Estrategias genéricas.....                                | 16 |
| 1.3.5 Estrategias de crecimiento .....                          | 17 |
| 1.3.6 Recursos y capacidades estratégicas.....                  | 18 |
| 1.3.7 Liderazgo .....   | 19 |
| 1.4 Ventaja competitiva y modelo de negocio .....               | 21 |
| 1.5 Evaluación estratégica .....                                | 23 |
| 1.6 Conclusión .....  | 24 |
| CAPITULO 2 .....  | 25 |
| INDUSTRIA, ENTORNO Y ESTRATEGIA EN EL MERCADO DE SENSORES ..... | 25 |
| 2.1 La industria de los sensores <i>Capstone</i> .....          | 26 |
| 2.2 Criterios de compra .....                                   | 26 |
| 2.3 Análisis del entorno de la industria .....                  | 30 |
| 2.4 Estrategias genéricas de <i>Capstone</i> .....              | 32 |
| 2.5 Separación y fundación <i>Baldwin</i> .....                 | 33 |
| 2.5.1 Misión.....   | 34 |
| 2.5.2 Visión .....  | 34 |
| 2.6 Modelo de negocio .....                                     | 34 |
| 2.6.1 Equipo directivo .....                                    | 35 |
| 2.7 Estrategia de <i>Baldwin</i> .....                          | 35 |
| 2.7.1 Investigación y desarrollo.....                           | 36 |
| 2.7.2 Mercadotecnia .....                                       | 36 |
| 2.7.3 Producción.....   | 37 |
| 2.7.4 Finanzas .....  | 37 |
| 2.7.5 Recursos humanos y calidad .....                          | 37 |

|  |   |    |
|--|---|----|
| 2.8  | Objetivos de <i>Baldwin</i> .....                           | 37 |
| 2.8.1  | Finanzas .....  | 38 |
| 2.8.2  | Procesos internos .....                                     | 38 |
| 2.8.3  | Cliente.....  | 38 |
| 2.8.4  | Crecimiento .....   | 39 |
| 2.9  | Conclusiones.....   | 40 |
| CAPITULO 3 .....                                       |   | 41 |
| <i>BALDWIN</i> REPORTE ANUAL PERIODOS 2017 Y 2018..... |   | 41 |
| 3.1  | Decisiones corporativas de <i>Baldwin</i> .....             | 42 |
| 3.2  | Desempeño corporativo y competencia.....                    | 43 |
| 3.3  | Análisis financiero.....                                    | 44 |
| 3.3.1  | Utilidad antes de intereses e impuestos .....               | 44 |
| 3.3.2  | Utilidades.....   | 44 |
| 3.3.3  | Utilidades acumuladas.....                                  | 45 |
| 3.3.4  | Margen de contribución.....                                 | 45 |
| 3.4  | Razones financieras .....                                   | 45 |
| 3.4.1  | Rendimiento sobre ventas.....                               | 46 |
| 3.4.2  | Rotación de activos.....                                    | 46 |
| 3.4.3  | Rendimiento sobre activos.....                              | 46 |
| 3.4.4  | Apalancamiento .....  | 47 |
| 3.4.5  | Rendimiento sobre capital .....                             | 47 |
| 3.5  | Desempeño en el mercado de valores y mercado de bonos ..... | 47 |
| 3.6  | Estados financieros .....                                   | 49 |
| 3.6.1  | Flujo de efectivo .....                                     | 49 |
| 3.6.2  | Estado de posición financiera o Balance .....               | 50 |
| 3.6.3  | Estado de Resultados .....                                  | 51 |
| 3.6.4  | Análisis Vertical .....                                     | 52 |
| 3.6.5  | Análisis Horizontal.....                                    | 55 |
| 3.7  | Análisis por segmento de mercado.....                       | 57 |
| 3.7.1  | Análisis de mercado segmento <i>Traditional</i> .....       | 58 |
| 3.7.2  | Análisis de mercado segmento <i>Low end</i> .....           | 61 |
| 3.7.3  | Análisis de mercado segmento <i>High end</i> .....          | 63 |
| 3.7.4  | Análisis de mercado segmento <i>Performance</i> .....       | 66 |
| 3.7.5  | Análisis de mercado segmento <i>Size</i> .....              | 69 |

|   |     |
|---|-----|
| 3.8 Recursos humanos .....                                      | 70  |
| 3.9 Producción .....  | 73  |
| 3.10 Investigación y desarrollo.....                            | 76  |
| 3.11 Análisis de la estrategia de los competidores .....        | 77  |
| 3.12 Conclusión .....   | 78  |
| CAPITULO 4 .....  | 80  |
| <i>BALDWIN</i> REPORTE ANUAL PERIODOS 2019 Y 2020.....          | 80  |
| 4.1 Decisiones corporativas de <i>Baldwin</i> .....             | 81  |
| 4.2 Desempeño corporativo y competencia.....                    | 82  |
| 4.3 Análisis financiero .....                                   | 83  |
| 4.3.1 Utilidad antes de intereses e impuestos .....             | 83  |
| 4.3.2 Utilidades.....   | 83  |
| 4.3.3 Utilidades acumuladas .....                               | 83  |
| 4.3.4 Margen de contribución.....                               | 84  |
| 4.4 Razones financieras .....                                   | 84  |
| 4.4.1 Rendimiento sobre ventas.....                             | 84  |
| 4.4.2 Rotación de activos.....                                  | 84  |
| 4.4.3 Rendimiento sobre activos.....                            | 85  |
| 4.4.4 Apalancamiento .....                                      | 85  |
| 4.4.5 Rendimiento sobre capital .....                           | 85  |
| 4.5 Desempeño en el mercado de valores y mercado de bonos ..... | 85  |
| 4.6 Estados financieros .....                                   | 86  |
| 4.6.1 Flujo de efectivo .....                                   | 87  |
| 4.6.2 Estado de posición financiera o Balance .....             | 87  |
| 4.6.3 Estado de Resultados .....                                | 88  |
| 4.6.4 Análisis Vertical .....                                   | 89  |
| 4.6.5 Análisis Horizontal .....                                 | 91  |
| 4.7 Análisis de mercado.....                                    | 94  |
| 4.7.1 Análisis de mercado segmento <i>Traditional</i> .....     | 94  |
| 4.7.2 Análisis de mercado segmento <i>Low end</i> .....         | 96  |
| 4.7.3 Análisis de mercado segmento <i>High end</i> . .....      | 98  |
| 4.7.4 Análisis de mercado segmento <i>Performance</i> . .....   | 100 |
| 4.7.5 Análisis de mercado segmento <i>Size</i> . .....          | 102 |
| 4.8 Recursos humanos .....                                      | 104 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.9 Administración total de la calidad.....                    | 107 |
| 4.10 Producción.....   | 108 |
| 4.11 Investigación y desarrollo.....                           | 110 |
| 4.12 Análisis de la estrategia de los competidores.....        | 112 |
| 4.13 Conclusión.....   | 113 |
| CAPITULO 5.....  | 114 |
| <i>BALDWIN</i> REPORTE ANUAL PERIODOS 2021 Y 2022.....         | 114 |
| 5.1 Decisiones corporativas de <i>Baldwin</i> .....            | 115 |
| 5.2 Desempeño corporativo y competencia.....                   | 116 |
| 5.3 Análisis financiero.....                                   | 117 |
| 5.3.1 Utilidad antes de intereses e impuestos.....             | 117 |
| 5.3.2 Utilidades.....  | 118 |
| 5.3.3 Utilidades acumuladas.....                               | 118 |
| 5.3.4 Margen de contribución.....                              | 118 |
| 5.4 Razones financieras.....                                   | 118 |
| 5.4.1 Rendimiento sobre ventas.....                            | 118 |
| 5.4.2 Rotación de activos.....                                 | 119 |
| 5.4.3 Rendimiento sobre activos.....                           | 119 |
| 5.4.4 Apalancamiento.....                                      | 119 |
| 5.4.5 Rendimiento sobre capital.....                           | 119 |
| 5.5 Desempeño en el mercado de valores y mercado de bonos..... | 120 |
| 5.6 Estados financieros.....                                   | 121 |
| 5.6.1 Flujo de efectivo.....                                   | 121 |
| 5.6.2 Estado de posición financiera o Balance.....             | 122 |
| 5.6.3 Estado de Resultados.....                                | 122 |
| 5.6.4 Análisis Vertical.....                                   | 123 |
| 5.6.5 Análisis Horizontal.....                                 | 126 |
| 5.7 Análisis por segmento de mercado.....                      | 128 |
| 5.7.1 Análisis de mercado segmento <i>Traditional</i> .....    | 128 |
| 5.7.2 Análisis de mercado segmento <i>Low end</i> .....        | 130 |
| 5.7.3 Análisis de mercado segmento <i>High end</i> .....       | 132 |
| 5.7.4 Análisis de mercado segmento <i>Performance</i> .....    | 134 |
| 5.7.5 Análisis de mercado segmento <i>Size</i> .....           | 135 |
| 5.8 Recursos humanos.....                                      | 137 |

|   |     |
|---|-----|
| 5.9 Control total de la calidad.....                            | 139 |
| 5.10 Producción .....   | 140 |
| 5.11 Investigación y desarrollo.....                            | 142 |
| 5.12 Análisis de la estrategia de los competidores .....        | 143 |
| 5.13 Conclusión.....  | 144 |
| CAPITULO 6 .....  | 145 |
| <i>BALDWIN</i> REPORTE ANUAL PERIODOS 2023 Y 2024.....          | 145 |
| 6.1 Decisiones corporativas de <i>Baldwin</i> .....             | 146 |
| 6.2 Desempeño corporativo y competencia.....                    | 147 |
| 6.3 Análisis financiero .....                                   | 148 |
| 6.3.1 Utilidad antes de intereses e impuestos .....             | 148 |
| 6.3.2 Utilidades.....   | 148 |
| 6.3.3 Utilidades acumuladas .....                               | 148 |
| 6.3.4 Margen de contribución.....                               | 149 |
| 6.4 Razones financieras .....                                   | 149 |
| 6.4.1 Rendimiento sobre ventas.....                             | 149 |
| 6.4.2 Rotación de activos.....                                  | 149 |
| 6.4.3 Rendimiento sobre activos.....                            | 150 |
| 6.4.4 Apalancamiento .....                                      | 150 |
| 6.4.5 Rendimiento sobre capital .....                           | 150 |
| 6.5 Desempeño en el mercado de valores y mercado de bonos ..... | 150 |
| 6.6 Estados financieros .....                                   | 151 |
| 6.6.1 Flujo de efectivo .....                                   | 152 |
| 6.6.2 Estado de posición financiera o Balance .....             | 152 |
| 6.6.3 Estado de Resultados .....                                | 153 |
| 6.6.4 Análisis Vertical .....                                   | 154 |
| 6.6.5 Análisis Horizontal .....                                 | 156 |
| 6.7 Análisis de mercado.....                                    | 159 |
| 6.7.1 Análisis de mercado segmento <i>Traditional</i> .....     | 159 |
| 6.7.2 Análisis de mercado segmento <i>Low end</i> .....         | 161 |
| 6.7.3 Análisis de mercado segmento <i>High end</i> .....        | 163 |
| 6.7.4 Análisis de mercado segmento <i>Performance</i> .....     | 166 |
| 6.7.5 Análisis de mercado segmento <i>Size</i> .....            | 167 |
| 6.8 Recursos Humanos .....                                      | 169 |

|   |            |
|---|------------|
| 6.9 Control de calidad total.....   | 171        |
| 6.10 Producción .....   | 172        |
| 6.11 Investigación y desarrollo.....                                      | 175        |
| 6.12 Análisis de la estrategia de los competidores .....                  | 176        |
| 6.13 Conclusión .....   | 177        |
| CAPITULO 7 .....  | 179        |
| CONCLUSIONES.....   | 179        |
| 7.1 Estrategia .....  | 180        |
| 7.1.1 Estrategia en el tiempo .....                                       | 180        |
| 7.2 Eficiencia operativa .....  | 181        |
| 7.3 Complejidad .....   | 182        |
| 7.4 Conclusión del Curso IDI3 e IDI4.....                                 | 182        |
| 7.5 Reflexión de la maestría en administración de empresas del ITESO..... | 183        |
| 7.6 Conclusiones.....   | 184        |
| <b>Bibliografía.....</b>  | <b>184</b> |
| Anexo 1: Formulación estrategia.....                                      | 187        |

## Agradecimientos

Al ITESO por su ecosistema de transparencia y responsabilidad social, a mi esposa Teresita por su apoyo en estos años de estudio y a mi hija Natalia que viene a cambiar el significado de la palabra “Importante”

-Arturo-

A Dios por permitirme vivir aquí, ahora y con las personas que me rodean, a mis padres por darme la vida, formarme transmitirme lo mejor de ellos y enseñarme que con esfuerzo todo se puede alcanzar y a aquellas personas compañeros de trabajo de escuela y de vida de los que he tenido la fortuna de aprender algo y que sin saber han aportado para hacerme la persona que soy.

-Juan Pablo-

A mi esposa por ser un pilar fundamental en mi formación, por empujarme a ser una mejor persona cada día y por su paciencia cuando estuve estudiando o trabajando hasta altas horas de la noche, a mis padres por ser un ejemplo a seguir y un apoyo moral, a mis compañeros y profesores quienes fueron parte importante de mi aprendizaje, gracias por las enseñanzas y experiencias vividas.

-José Luis-

# INTRODUCCIÓN

La presente reporte postula el proceso directivo, administrativo y estratégico para competir eficientemente en la industria de sensores en un ambiente virtual facilitado por la empresa *Capsim* a través del simulador de negocios *Capstone*. Este proceso directivo el cual tiene una duración de ocho ejercicios iniciando en el año 2016 y concluyendo en el 2024, e incluye el análisis continuo del entorno, las capacidades operativas de la compañía y los competidores en las principales áreas de la empresa como los son desarrollo e investigación, mercadotecnia, producción, finanzas, calidad y recursos humanos.

El capítulo uno plantea el marco teórico, postulando las principales teorías de la administración de negocios, fundación, misión, visión, estrategia, liderazgo, factores internos y externos que inciden en el desempeño de las empresas, tipos de crecimiento, recursos y capacidades estratégicas para culminar con las ventajas competitivas y la evaluación estratégica.

El capítulo dos desarrolla las particularidades de la industria de sensores, los criterios de compra del cliente, el punto de partida de los diferentes competidores al dividirse el monopolio y el desarrollo de la identidad de la empresa *Baldwin* estableciendo su estrategia corporativa de cada uno de sus departamentos principales para concluir con el tabulador de objetivos que determinaran el desempeño de la compañía en los años de operación.

Del capítulo tres al seis se analizan las principales decisiones y ajustes estratégicos durante los años de operación así como el desempeño de la compañía contra los competidores y los objetivos establecidos por el equipo directivo.

El capítulo siete presenta las conclusiones del desempeño corporativo, las decisiones que llevaron a *Baldwin* a ser el líder del mercado y mantenerse en ese lugar durante los ocho años de operaciones siendo líder en ventas, rentabilidad y logrando la mayoría de los objetivos planteados.

Este reporte es evidencia de los conocimientos obtenidos por el equipo directivo a lo largo de la maestría en administración, mostrando la aplicación de los conocimientos y habilidades en un entorno de alta competencia.

**CAPITULO I**  
**LA ESTRATEGIA EN MERCADOS COMPETITIVOS**

Estrategia es “una serie de elecciones sobre lo que sí y no se hará para crear una ventaja competitiva basada en las aspiraciones de la organización” (Lafley, Martin, & Riel, 2013), por lo que es parte fundamental en la búsqueda de permanencia, longevidad y éxito de todas las compañías.

El objetivo de este capítulo es exponer algunos conceptos para definir y generar estrategias ya que es la que otorga las bases para la dirección a tomar, buscando competir en los mercados donde la oferta supera la demanda y la competencia es de carácter mundial.

## **1.2 Elección casualidad y determinismo**

Ejecutivos, directivos y gerentes toman decisiones porque creen que estas contribuirán sustancialmente en el desempeño y sobrevivencia de la organización, la estrategia sería irrelevante en un universo determinístico donde no hay conexión discernible entre las decisiones tomadas y sus consecuencias.

La elección no es la única variable presente en el desempeño de la organización sino que es una de las tres en un mecanismo más grande, donde el resultado depende también de eventos de casualidad y determinismo. Como mencionan Rond & Thietar (2007) la fórmula para establecer cuál de estas variables afecta el desempeño de la organización, es una de las grandes tareas del equipo de dirección ya que se deben de evaluar todos los factores determinísticos; por ejemplo, el entorno económico, para hacer las elecciones adecuadas y competir tomando ventaja de cualquier casualidad.

Un ejemplo de este mecanismo con macro variables es el caso, descrito por Rond & Thietar (2007), de Pfizer's; donde la compañía eligió proveer una solución a un problema en el mundo, la hipertensión, la existencia de la enfermedad era parte de la causalidad o el entorno en el cual se desarrollaba la compañía, con restricciones gubernamentales de cierta relevancia en donde la cura propuesta probó ser poco eficiente para su cometido.

El producto final no tuvo los resultados esperados pero, cuando la compañía exploró los efectos secundarios reportados por los pacientes, los cuales surgieron por casualidad, los ejecutivos cambiaron de estrategia al decidir invertir grandes sumas de dinero para revivir el proyecto que hoy en día se llama *Viagra* y es el medicamento más popular a nivel mundial para tratar la disfunción eréctil.

Si bien el éxito, la permanencia o el fracaso de una organización está sujeta a eventos de casualidad y determinados por el entorno, los directivos deben tener la visión y la capacidad de anticipar y responder a estos eventos con una estrategia clara, concisa que maximice la rentabilidad de la organización.

### **1.3 Planeación estratégica**

Aunque en muchos casos la estrategia podría estar presente antes de la planeación, es importante llevar un proceso sistemático para establecerla, un ejemplo es la empresa *Haier* (Palepu, Khanna, & Vargas, *Haier: Taaking a Chinese Company Global*, 2006) que vende líneas de blancos y electrodomésticos logrando ser líder del mercado con un compromiso de calidad más allá de la competencia con otras compañías chinas, su estrategia fue clara desde un principio, “ser la primer compañía China en ser reconocida mundialmente por su calidad”.

Los líderes deben proveer la disciplina para decidir a qué cambios en la industria y necesidades del cliente se responderá. En *Haier* (Palepu, Khanna, & Vargas, *Haier: Taaking a Chinese Company Global*, 2006) la dirección general decidió establecer una cultura de calidad total donde todos los empleados se comprometieran a tener los mejores estándares diferenciándose de las compañías chinas que existían en el mercado; tan alto fue dicho compromiso, que su director general llego a incentivar destruir electrodomésticos que no cumplieran con los estándares.

La concepción principal de un plan estratégico es la creación de ventajas competitivas para el continuo éxito sobre competidores. Hills y Jones (2013) plantean un modelo de cinco pasos para la elaboración de dicho plan.

1. Establecer misión y las metas corporativas.
2. Analizar el entorno para identificar oportunidades y amenazas a la corporación.
3. Analizar el interior de la organización para identificar fortalezas y debilidades.
4. Seleccionar estrategias construidas en las fortalezas de la organización mientras corrigen las debilidades, para tomar ventaja de las oportunidades del entorno y enfrentar amenazas externas.
5. Implementar esas estrategias.

Un ejemplo de una compañía con un plan estratégico definido es *Enchanting travels* (Monidipa & Jacob, Feb, 2010) que estableció claramente su misión de ofrecer experiencias

de viaje de alta calidad hechas a la medida a sus clientes, identificó la oportunidad de ofrecer experiencias únicas en destinos de alta complejidad eliminando intermediarios, así mismo analizó las posibles amenazas de otros competidores, en una industria que está saturada de ellos y se dio cuenta de las fortalezas de la compañía desde antes de formarla debido a que uno de los fundadores era del país donde se centrarían las operaciones de la misma y conocía todas las virtudes del destino turístico, así mismo cuando llegó el tiempo de expandirse se dio cuenta de la debilidad de no conocer los destinos en los que pretendían incursionar por lo que se dieron a la tarea de investigarlos personalmente y en algunos casos asociarse con personas de dicho destino, las estrategias que construyeron se basaron en dichas fortalezas como lo eran su preparación postgrado, el conocimiento personal de sus destinos, sus aliados y socios estratégicos.

En el anexo 1 se puede ver que el proceso de planeación es cíclico por lo que no es un evento único en la vida de la organización.

### **1.3.1 Misión**

El establecimiento de la misión es una de las tareas primordiales que los líderes de las compañías deben de realizar. La misión, según Peter Drucker considerado por muchos el padre de la administración moderna, debe responder a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? (David, 2011)

La misión de una compañía es una declaración de sus propósitos, de su razón de existir, su filosofía, creencias, principios o de definición del negocio, una declaración de misión debe mostrar que es lo que quiere ser la organización y a quien quiere servir.

David (2011) menciona que la declaración de la misión debe ser clara y objetiva ya que es el fundamento de las prioridades, estrategias, planes y tareas de la compañía. Es el punto de partida para la designación del trabajo estructural, nada puede ser tan simple o más obvio que saber cuál es el negocio de la compañía. Todas las organizaciones tienen una razón de ser aun aquellas que no lo han plasmado en papel. El establecimiento de la misión trae los siguientes beneficios

- ✓ Asegurar la unanimidad del propósito dentro de la organización
- ✓ Proveer las bases o estándares para la colocación de los recursos organizacionales
- ✓ Establecer un clima organizacional

- ✓ Ser un punto de referencia para las personas que se identifican con los propósitos de la organización y dirección y para detectar aquellos que no participan más allá de las actividades de la compañía.
- ✓ Facilitar el traslado de objetivos en la estructura de trabajo
- ✓ Para especificar los propósitos de la organización y trasladarlos a objetivos de manera que puedan ser costeados, medidos, evaluados y controlados.

### **1.3.2 Análisis del entorno**

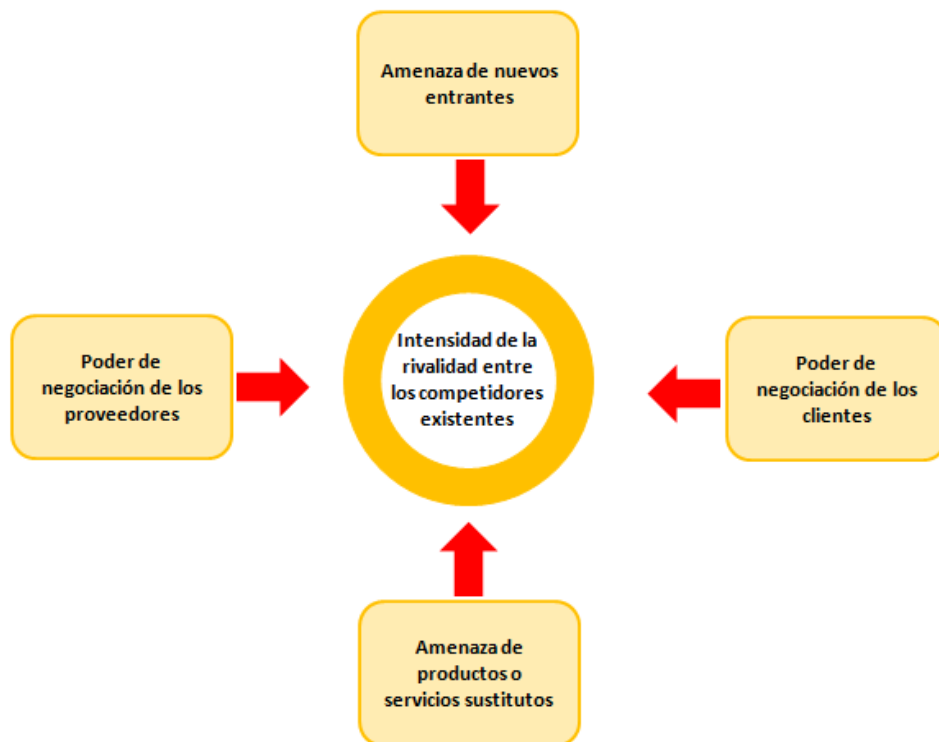
Para definir la estrategia, es importante conocer el entorno, por lo que Porter (The five competitive forces that shape strategy, 2008) planteo cinco fuerzas principales que deben analizarse para definir el nivel de competencia en la industria.

1. Poder de negociación de los proveedores: Es el poder que con el que cuentan los proveedores para determinar el precio de sus productos, si hay pocos proveedores su producto se encarece y son libres de venderlo a quien ellos deseen.
2. Amenaza de nuevos entrantes: La posibilidad de que entren nuevos competidores a una industria es una amenaza para la empresa debido a que a mayor oferta de productos, considerando la ley de oferta y demanda, el precio tenderá a bajar. Según el autor también se debe considerar, la fuerza con la que entre el nuevo competidor ya que puede arrebatar parte del mercado que poseen los actuales competidores. Para desalentar a los posibles nuevos competidores se deben crear barreras de entrada a la industria, estas pueden ser en forma de economías de escala, regulaciones gubernamentales, altas inversiones en activos, entre otras.
3. Poder de negociación de los compradores: Es el poder con el que cuentan los clientes, si el producto es de un mercado amplio los consumidores pueden elegir entre comprar el producto de la empresa o el de la competencia, estos pueden negociar el precio de compra con condiciones más favorables, para contrarrestar esta fuerza las empresas pueden cambiar de mercado a uno de nicho.
4. Amenaza de sustitutos: constituyen una amenaza debido a que si otro producto satisface la misma necesidad de los clientes de la empresa, con los mismos precios el consumidor será indiferente en elegir cualquier producto o cualquier otro sustituto, lo que posibilita la reducción de la participación en el mercado.

5. Intensidad en la rivalidad de la industria: Es el grado en el que las empresas que participan en la misma industria compiten ya sea en costos, reducción de precios, publicidad agresiva, productos similares, entre otros, es mayor cuando los participantes en dicha industria son pocos.

Así pues, los líderes deben conocer la industria para poder articular estrategias que hagan frente a las amenazas u oportunidades y de esta forma crear una ventaja competitiva, ya que anticipar el dinamismo del mercado globalizado da un posicionamiento único para que la empresa supere a las demás en productividad, eficiencia y rentabilidad a sus competidores. La representación de la interacción de las fuerzas de Porter se puede ver en la figura 1.1

**Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia en la industria**



*Figura 1.1 Las cinco fuerzas de Porter (2008)*

### 1.3.3 Análisis interno

Definir la estrategia puede ser un proceso misterioso y aterrador con potencial de recompensas o fracasos, es por ello que Lafley, Martin & Riel (2013) proponen cinco preguntas que deben contestar los líderes de las organizaciones para forjar dicha estrategia de manera exitosa.

1. ¿Cuáles son sus aspiraciones?, Esta pregunta hace reflexionar sobre el propósito de crear o dirigir una empresa, se enfoca en responder cual es objetivo personal y lo que desean obtener con la misma.
2. ¿Dónde competirá?, Se refiere a la identificación de la industria, mercado, área geográfica y temporalidad en las cuales desarrollarás sus competencias para ofrecer un producto y/o servicio.
3. ¿Cómo ganará?, Identificar el mecanismo ya sea intermediación, transformación o prestación de servicios, mediante el cual se harán llegar los recursos económicos a la compañía.
4. ¿Qué capacidades se deben tener?, Se refiere a los recursos físicos, económicos, materiales, intelectuales, tecnológicos que se deben poseer para ofertar bienes o servicios.
5. ¿Qué sistemas de administración son necesarios?, Identificar los sistemas de administración que se adaptan mejor al tipo de negocio de la empresa, para que esta opere de manera organizada, eficiente y con el mayor aprovechamiento de sus recursos.

El planteamiento y resolución de estas preguntas ayudará a la organización a tener una visión clara de la estrategia de la empresa para enfocar sus esfuerzos en cada una de las actividades, procesos, recursos, socios y clientes que generaran valor para la empresa y no distraerse en otras actividades que no lo añadan.

#### **1.3.4 Estrategias genéricas**

La mayoría de las empresas operan implícita o explícitamente con una o una combinación de las estrategias genéricas identificadas por Porter (Estrategia Competitiva, 1980) por lo que universalmente las compañías se pueden clasificar dentro de ellas. La utilización continúa de una de estas estrategias o una combinación de ellas puede ayudar a las empresas a destacarse de la competencia. Las estrategias genéricas de Porter son:

- Líder de costos. Las empresas que elijan seguir esta estrategia pondrán todos sus esfuerzos en controlar sus gastos, bajar sus costos y eficientar sus procesos con el objetivo de poder ofrecer el precio más bajo del mercado y ganar una porción del mismo.

- Diferenciación. Las empresas que elijan seguir esta estrategia se dedicaran a sobresalir ofreciendo los productos de la mejor calidad en el mercado, con el diseño más innovador, tecnología de punta o con algún otro diferenciador que le permita obtener ventaja sobre la competencia y ganar una parte del mercado.
- Enfoque. Las empresas que elijan seguir esta estrategia se enfocaran en segmentos específicos del mercado ofreciendo los productos adecuados a los requerimientos y necesidades de dichos segmentos, pondrán toda su atención en el segmento de su interés con todo un despliegue de actividades que va desde la investigación y desarrollo del producto hasta su servicio post venta.

### **1.3.5 Estrategias de crecimiento**

Dentro de las decisiones estratégicas más importantes se encuentran aquellas referentes al crecimiento del negocio, Es necesario un análisis de la estrategia de crecimiento más efectiva para cada organización. (Kourdi J. , 2015)

- Crecimiento orgánico – Ocurre cuando el negocio usa sus recursos actuales para crecer.
- Fusiones o adquisiciones – vía muy rápida, ocurre con la compra o la unión con otras compañías
- Alianzas estratégicas – Trabajar en conjunto con otras empresas en tratos o alianzas con integraciones
- Diversificación – Mover el negocio a nuevas actividades que generen nuevos mercados
- Especialización – Dejar todas aquellas actividades que no son la columna vertebral de la empresa.

Algunos ejemplos claves de lo que plantea Kourdi (2015) son los casos del crecimiento orgánico de la compañía *3 fellers* que con sus recursos propios financiaba su crecimiento, el de *Enchanting travels* que desde un inicio tuvo inversionistas y alianzas estratégicas con varias instituciones en algunos países, y el de grupo Bimbo una compañía que en su historia de crecimiento ha adquirido muchas empresas para crecer e introducirse en nuevos mercados de una manera rápida y eficaz con su modelo de excelencia operativa siendo su estrategia la de fusiones o adquisiciones.

Otra opción son las estrategias de posicionamiento de Porter (What is Strategy?, Nov-Dec 1996) las cuales se clasifican en:

- Variedad. Una empresa puede fundamentar su éxito en la variedad de su oferta de productos o servicios.
- Necesidades. Ofertar un producto o servicio que satisfaga una o varias necesidades específicas del mercado.
- Acceso. Posicionar los productos o servicios que ofrece en la mayor cantidad de lugares para que sean fácilmente adquiridos.

Por ejemplo grupo Bimbo (Siegel, Aug, 2009) tiene el 97% del mercado mexicano gracias a su habilidad de posicionar una alta gama de productos o el caso contrario *Haier* (Palepu, Khanna, & Vargas, *Haier: Taaking a Chinese Company Global*, 2006) que entró al mercado alemán ofreciendo una oferta específica en refrigeradores para estudiantes y vinos, un mercado que no había sido atendido por los grandes competidores del país.

### **1.3.6 Recursos y capacidades estratégicas**

La innovación y la creación de capacidades, recursos y ventajas competitivas de la empresa son claves, en mercados actuales donde la eficiencia y eficacia operacional es necesaria y no una ventaja, las compañías deben buscar diferenciarse a través de dichas características que den una ventaja sostenida sobre sus competidores para asegurar su éxito en el mercado.

Las capacidades de una compañía se traduce en lo que dicha organización, hace bien. Es el resultado de tácticas acumuladas por experiencias fusionadas en las rutinas, inversiones estructurales y sistemas para constantemente mejorar las prácticas de la organización (Prahalad & Gary, May-Jun 1990). Un ejemplo clave es el de grupo Bimbo y su eficiente cadena productiva y de suministros para la elaboración de pan de caja a gran escala, que le permitió expandirse rápidamente a otros países comprando compañías y llevando la eficiencia a los niveles de excelencia para introducirse en mercados muy difíciles como el Chino donde una gran parte de la distribución es informal a través de bicicletas y en redes no establecidas.

Las corporaciones son destruidas con frecuencia por estar en la misma división en la que habían encajado perfectamente en su crecimiento, amenazados por competidores más

pequeños, ágiles y menos burocráticos sufriendo devastadores pasos hacia atrás. Los recursos valiosos hacen la diferencia, estos pueden tomar varias formas y ser evaluados de diferentes maneras (Collis & Montgomery, Jul-Ago 2008).

- ¿Qué tan difíciles son de copiar? – por ejemplo la experiencia, conocimiento y expertos de Bimbo (Siegel, Aug, 2009) para competir en lugares con redes de distribución deficientes o el mantenimiento de sus plantas son un recurso de gran valor y una ventaja competitiva para la compañía.
- ¿Qué tan rápido se deprecia el recurso? Mientras más durable más valioso es, por ejemplo en la industria tecnológica los recursos se hacen obsoletos muy rápido debido a la misma dinámica de generación constante de nueva tecnología.
- ¿Quién captura el valor que el recurso genera? *Dell, Inc.* (Hill & Jones, 2013) es un ejemplo, en el año 2000 vendía directo al cliente y capturaba la mayor parte del valor que generaba sus recursos a pesar de vender lo mismo que sus competidores ya que su modelo de negocio no se veía afectado por distribuidores o mayoristas.
- ¿Puede un único recurso ser reemplazado por otro diferente? El caso de *Dell Inc.* se puede usar de nuevo como ejemplo ya que las computadoras están siendo reemplazadas por las tabletas y teléfonos inteligentes y la compañía no ha desarrollado este tipo de tecnología.
- ¿El recurso de quien es superior? Evaluar que recurso interno es parte de la columna vertebral de la compañía y analizar los recursos de la competencia para discernir que recurso es superior.

### 1.3.7 Liderazgo

Uno de los roles claves de los gerentes y los directivos es utilizar todo su conocimiento, energía y entusiasmo para proveer de un liderazgo estratégico a sus subordinados y desarrollar una organización de alto rendimiento. Algunas de las características importantes según Hill & Jones (2013) son:

- Visión, elocuencia y consistencia: es la capacidad de dar a la organización un sentido de dirección haciéndole ver claramente el rumbo de la misma, con la suficiente argumentación para comunicarla fuertemente y con la consistencia para que esta forme parte de la cultura organizacional de la empresa.

- Articulación del modelo de negocio: es la capacidad de identificar y pronunciar el modelo de negocio de la compañía para que este se apegue a la visión de la misma.
- Compromiso: los líderes deben comprometerse con la visión y el modelo de negocio, de manera que su liderazgo sea ejemplo mediante sus palabras y acciones.
- Estar bien informados: los líderes deben desarrollar una red de comunicación formal e informal de manera que se mantengan comunicados sobre lo que sucede en la organización.
- Disposición a delegar y dar poder a sus empleados: los líderes de alto rendimiento reconocen que aunque saben cómo delegar efectivamente, se ven rápidamente sobrecargados de responsabilidades, además reconocen que empoderar a sus empleados es una herramienta motivacional.
- Uso astuto del poder: los líderes con esta habilidad logran que los demás estén de acuerdo con sus ideas en vez de imponerlas en base a su autoridad
- Inteligencia emocional: es un conjunto de atributos psicológicos que ayudan a los líderes a entender y controlar sus propias emociones, a conocer cuáles son sus motivaciones y explotarlas, a entender los sentimientos y puntos de vista de sus subordinados y a ser simpáticos con propósito.

Por otro lado Schoemaker, Krupp y Howland (2013) plantean que el liderazgo estratégico permite capitalizar oportunidades navegando lo desconocido siguiendo los siguientes principios.

- Anticipar: es la capacidad de detectar oportunidades y amenazas ambiguas alrededor de su negocio.
- Retar: es cuestionar la estabilidad, desafiar sus propias suposiciones y las de los demás, fomentan los puntos de vista divergentes.
- Interpretar: es sintetizar todos los aspectos del negocio en vez de solo escuchar y ver lo que esperas.
- Decidir: los pensadores estratégicos insisten en múltiples opciones y no se apresuran.
- Alinear: los líderes estratégicos deben encontrar el punto de común acuerdo con las todas partes interesadas en la compañía, para desarrollar su estrategia.
- Aprender: deben ser el punto focal del aprendizaje de la organización, promover la cultura de la indagación y buscar las lecciones de éxito y fracaso de la empresa.

Los líderes estratégicos deben poseer las capacidades y habilidades descritas tanto por Hill & Jones (2013) como por Schoemaker, Krupp y Howland (2013) para identificar debilidades, corregirlas y ver las oportunidades antes que los competidores.

El trabajo de un líder reside en inspirar, que es la capacidad de dar vida a algo (Asociación de academias de la lengua Española, 2016), ese motor metafísico de la empresa que genera sinergias, como el caso de *Haier* (Palepu, Khanna, & Vargas, *Haier: Taaking a Chinese Company Global*, 2006) cuyo director general tenía una visión del compromiso con la calidad y con sus atributos de líder lograba desarrollar competencias y estrategias que lo llevaban a rescatar fabricas con problemas y darle un nuevo rumbo al negocio compitiendo con compañías de todo el mundo.

#### **1.4 Ventaja competitiva y modelo de negocio**

Un modelo de negocio consiste en diseñar y planificar como la empresa recibirá ingresos y logrará las metas establecidas. Para lograrlo se debe analizar completamente la empresa así como considerar factores como estrategia, canales, clientes, accionistas, procesos, y tecnologías. La metodología *Canvas* que fue desarrollada por Alexander Osterwalder (2004), considera nueve bloques que ayudan a construir el modelo de negocios y permite detectar los elementos que agregan valor. Los nueve bloques son los siguientes:

1. Segmentos de clientes: Personas u organizaciones para quienes se está creando el valor
2. Propuesta de valor: Productos o servicios que se ofertan y generan valor a los clientes.
3. Canales: Como se distribuye y se entrega el valor creado.
4. Relación con clientes: Recursos para mantenerse en contacto con los clientes.
5. Fuentes de ingreso: Consiste en la aportación monetaria que los clientes harán por el producto o servicio.
6. Recursos clave: Activos indispensables para crear, capturar y entregar valor.
7. Actividades clave: Aquellas actividades indispensables para la generación de valor y desarrollo del modelo de negocios.
8. Asociados clave: Miembros externos a la empresa clave para desarrollar el modelo de negocio.
9. Estructura de costos: Engloba los costos asociados con la operación de la empresa.

Para ejemplificar el modelo *Canvas* se utilizará el caso de *Dell Inc.* Empresa fundada por Michael Dell en 1984 que vivió su mejor época en la década de los 90 y principios de del 2000, cuando el promedio de su retorno de inversión estaba en 49%, muy por encima que empresas que eran su competencia directa como *HP* y *Apple*. El modelo de negocio de *Dell* consiste en venta directa al consumidor final, adaptando el producto a los requerimientos y necesidades de los clientes, adicional a eso sus proveedores tienen acceso a la información de la demanda en tiempo real, lo que ahorra costos de mantener inventarios, así pues la compañía genera mejores márgenes de contribución, (Hill & Jones, 2013). La figura 1.2 presenta el modelo de negocios *Canvas* para Dell Inc.

|  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|---|
| <b>Asociados Clave</b><br>Proveedores de alta calidad.<br>Distribuidores logísticos.<br>Clientes   | <b>Actividades Clave</b><br>E-commerce<br>Computadores customizadas<br>Análisis de demanda en tiempo real<br>Logística Global.<br>Inventarios bajos. | <b>Propuesta de valor</b><br>Computadoras customizadas de alta calidad y entrega en tiempo al usuario final.   | <b>Relación con clientes</b><br>Servicio y soporte post venta en línea.<br>100% customizadas | <b>Segmentos de clientes</b><br>Empresas<br>Estudiantes |
|  | <b>Recursos Clave</b><br>Página web<br>Canales de distribución.<br>Entregas en cortos periodos de tiempo   |  | <b>Canales</b><br>Venta en línea   |   |
| <b>Estructura de costos</b><br>Gastos de distribución eliminando intermediarios.<br>Gastos de manufactura.<br>Call Center.<br>Mantenimiento y desarrollo página web. |  | <b>Fuentes de ingresos.</b><br>Los clientes compran computadores en línea de alta calidad, customizadas y con entrega directa en su hogar u oficina. |  |   |

Figura 1.2 Modelo Canvas Dell Inc.

En su momento este modelo de negocios era prometedor en la industria de las computadoras, con una ventaja competitiva y propuesta de valor difícil de igualar, sin embargo, condiciones macroeconómicas no jugarían a favor de la organización y la recesión económica del 2008 en Estados Unidos, la impactó fuertemente, adicionalmente *HP* empezó a ofertar no sólo computadoras, sino software y soluciones de almacenamiento y consultoría. Finalmente en 2013, *Dell* se asoció con *Microsoft* y *Silver Lake Partners* por medio de una compra apalancada de 24 Billones de dólares (Bloomberg, 2013).

Como se puede observar en este caso, el modelo de negocios nos da una clara visión de cómo se implementará la estrategia, pero por más rentable que éste pueda ser, las condiciones de competencia y mercado cambian constantemente por lo que es importante reevaluar la estrategia y adaptar el modelo de negocio para tener la flexibilidad suficiente y reaccionar ante los cambios.

## **1.5 Evaluación estratégica**

Kaplan & Norton (2000) plantean que las organizaciones necesitan herramientas para comunicar la estrategia, los procesos y sistemas que ayudarán a implementarla. Los mapas estratégicos pueden mostrar los objetivos, clientes potenciales y mercados en donde ocurrirá el crecimiento rentable.

Para entender cómo se crea valor en la era de la información Kaplan & Norton (2000) han desarrollado una herramienta llamada *Balanced scorecard*, la cual mide el desempeño de la compañía en cuatro áreas principales, finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Cada una de estas áreas se compone de la siguiente manera.

- Finanzas: Las compañías tienen dos niveles básicos de indicadores financieros, el crecimiento y la productividad. Crecimiento de construir una franquicia con nuevos mercados, nuevos productos y nuevos clientes y productividad al mejorar la estructura de costos de la compañía manejando más eficientemente los activos
- Clientes: la columna vertebral de toda estrategia es el la propuesta de valor que describe una mezcla de productos, atributos, relaciones e imagen corporativa. El cómo se relacionara la empresa dependerá del tipo de cliente al que se enfoca. La propuesta de valor tiene tres enfoques diferentes, excelencia operativa, intimidad con el cliente o liderazgo en productos
- Procesos internos: Captura las actividades críticas de la organización, construir una franquicia de innovación en productos, servicios o con nuevos segmentos de mercado mejorando cada vez más su eficiencia interna, cadena de suministros, costos y calidad.
- Crecimiento y aprendizaje: El fundamento de cualquier estrategia es el aprendizaje y la perspectiva de crecimiento que define las competencias claves, tecnologías, cultura

necesarias para soportar la estrategia de una organización. Estos permiten alinear a los recursos humanos y tecnologías de información con la estrategia.

Esta herramienta proporciona el conocimiento, las habilidades y sistemas para construir las capacidades y eficiencias estratégicas para generar mayor valor, además permite evaluar y ajustar la estrategia si es necesario.

## **1.6 Conclusión**

Si bien una estrategia no garantiza el éxito de una corporación, el abusar de la casualidad y determinismo eventualmente llevará a que la competencia pueda igualar las capacidades y recursos, por lo que es primordial establecer estrategias claras y dinámicas que puedan irse adaptando al entorno y las condiciones de la compañía, teniendo en mente que la excelencia operativa es la columna vertebral y la estrategia el cerebro y motor para trascender y lograr las aspiraciones planteadas.

**CAPITULO 2**  
**INDUSTRIA, ENTORNO Y ESTRATEGIA EN EL MERCADO**  
**DE SENSORES**

En este capítulo se explica el entorno de la industria de sensores (NAICS 334419) situado en el simulador de negocios *Capstone* (Capsim, 2016). Por otro lado se establece la misión, visión, estrategia corporativa y el análisis interno de la compañía, *Baldwin*, al iniciar sus operaciones.

## **2.1 La industria de los sensores *Capstone***

Los sensores son dispositivos que observan y miden las condiciones físicas externas, nuevos sensores son creados todos los días en áreas tan diversas como la de seguridad, aeronáutica e ingeniería biomédica.

La industria de *Capstone* (Capsim, 2016) nace de la separación de un monopolio de este tipo de productos en seis partes iguales, estas compañías son *Andrews, Baldwin, Chester, Digby, Erie y Ferris*. Aunque los resultados del 2016 fueron buenos al ser un monopolio, los productos de todos los competidores se estaban haciendo viejos, los esfuerzos de mercadotecnia no daban frutos, lo que resulta en una necesidad de una mejor administración de la capacidad instalada y un buen manejo de la estructura de costos de la compañía (Capsim, 2016).

A través de los años cada una de las empresas se diferenciará de las demás por sus decisiones en las áreas de investigación y desarrollo, mercadotecnia, producción, finanzas, recursos humanos y administración de la calidad total.

Actualmente todas las compañías inician con un margen de contribución del 28.3% y un retorno sobre capital del 8.9% además, el apalancamiento tiene un índice de 2, lo cual no representa un riesgo (Capsim, 2016).

La industria se divide en cinco segmentos principales, *Traditional, Low end, High end, Performance y Size*, las empresas deben proveer los productos que se acomoden a los requerimientos de cada uno de estos mercados en una cantidad acorde al crecimiento de la demanda de los mismos.

## **2.2 Criterios de compra**

Los clientes de cada segmento consideran cuatro factores principales como criterio de compra:

- Precio – Cada segmento tiene diferentes expectativas y dependiendo el producto los clientes estarán dispuestos a pagar precios más altos o más bajos.
- Edad – Es el tiempo desde que el producto fue creado o revisado, los clientes de cada segmento tendrán una expectativa diferente.
- Tiempo medio antes de fallo *MTBF* – es la expectativa de vida del producto, algunos clientes preferirán este indicador más alto o más bajo.
- Posicionamiento – Este atributo depende del tamaño y desempeño de los sensores. Es un concepto tan importante que se desarrolló una herramienta llamada mapa perceptual. En el tiempo los clientes esperan productos más pequeños y con mayor desempeño, esto causa un desplazamiento en el atributo dependiendo el segmento.

Los criterios de compra al año 2016 de los segmentos de mercado de la industria de sensores se ilustran en la figura 2.1

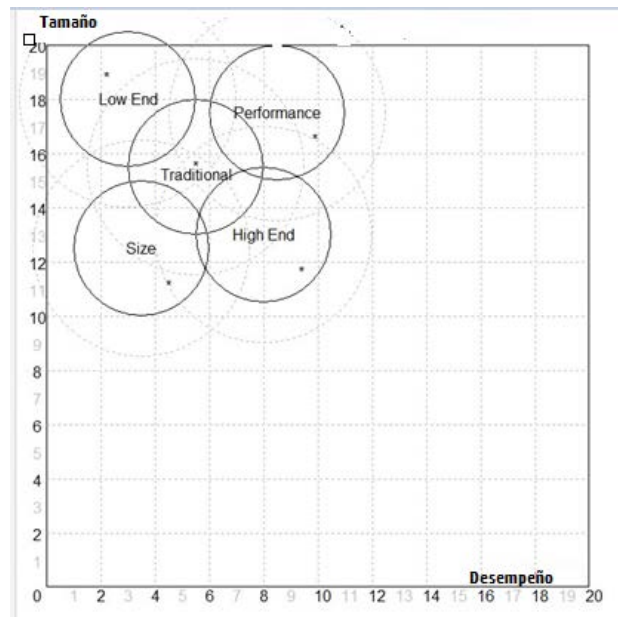


Figura 2.1 Mapa perceptual (Capsim, 2016)

Estos criterios de compra reflejan la importancia que los clientes de cada segmento le dan a cada una de las características de los sensores lo que se traduce en la participación del mercado y en la calificación que el cliente da a los productos de cada una de las empresas en las encuestas. Actualmente todas las compañías tiene una participación de mercado del 17% que asciende a 3800 unidades (Capsim, 2016).

- ✓ *Traditional:* Este segmento se caracteriza por clientes que buscan productos probados a precio modesto, asignan relevancia a las características de la manera como se ve en el grafico 2.1. Este segmento pronostica un volumen total de 7,387 unidades con un crecimiento de 9.4% para el año 2017 haciéndolo el segundo segmento más atractivo, en términos de unidades, de la industria (Capsim, 2016).

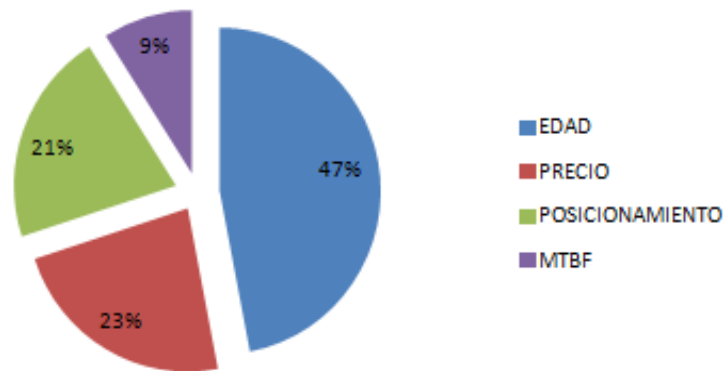


Gráfico 2.1. Valoración del segmento Traditional (Capsim, 2016)

- ✓ *Low End:* Este segmento se caracteriza por clientes que buscan productos probados a precio bajo, asignan relevancia a las características como se muestra en el grafico 2.2. Tiene un pronóstico de 8,960 unidades con un crecimiento de 12% para el año 2017, haciéndolo el segmento más atractivo, en términos de unidades, de la industria. Los clientes de este segmento confieren mayor valor a un posicionamiento compuesto por mayor tamaño y menor desempeño equivalente a -0.8 en Performance y +0.8 en Size con respecto al centro del segmento (Capsim, 2016).

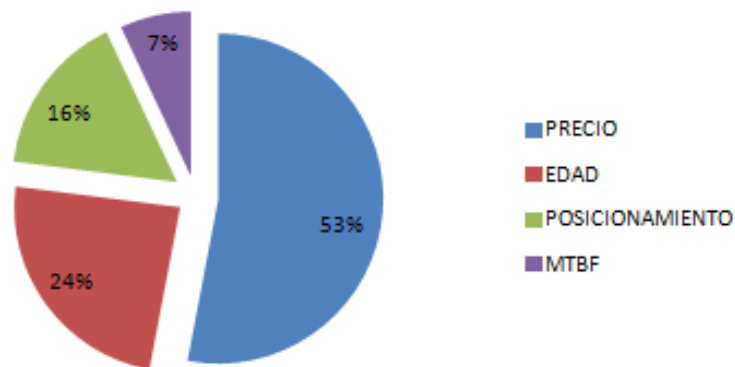


Gráfico 2.2 Valoración del segmento Low end (Capsim, 2016)

- ✓ *High end*: Los clientes de este segmento buscan productos con tecnología de punta en tamaño y desempeño además de nuevos diseños. Sus requerimientos son alto desempeño y bajo tamaño así mismo asignan mejores calificaciones a los sensores más nuevos. Los criterios de compra se muestran en gráfico 2.3.

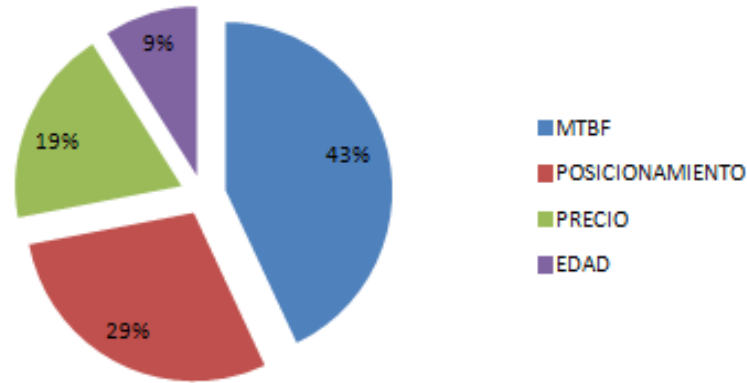


Gráfico 2.3 Valoración del segmento High end (Capsim, 2016)

- ✓ *Performance*: Su mercado se concentra en confiabilidad alta del producto, está interesados en que los sensores tengan calidad que en cualquier otro requerimiento, otorgando un 43% al posicionamiento como se muestra en el gráfico 2.4. Este es el segmento que pronostica menores ventas con 1,915 unidades, debido a que se busca ofertar calidad a precios justos, más allá que altos volúmenes. Su crecimiento pronosticado para el 2017 es de 8.4% anual.

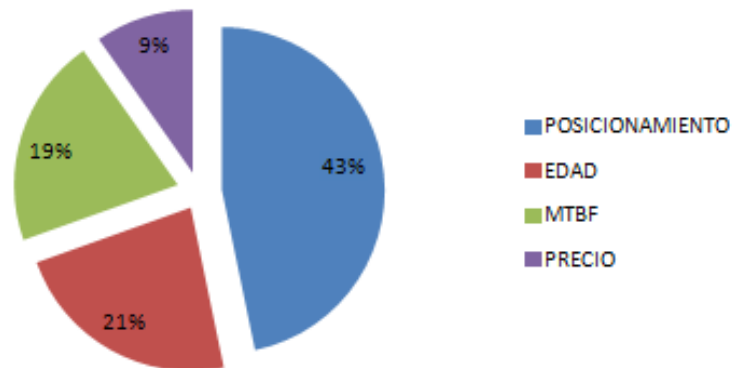


Gráfico 2.4 Valoración del segmento Performance (Capsim, 2016)

- ✓ *Size*: Los clientes de este segmento buscan productos con tecnología de punta en tamaño y diseños más nuevos. Sus requerimientos enfatizan el bajo tamaño sobre el

desempeño, prefieren una edad dentro de un rango de 1.5 años. Los criterios de compra se muestran en el gráfico 2.5.

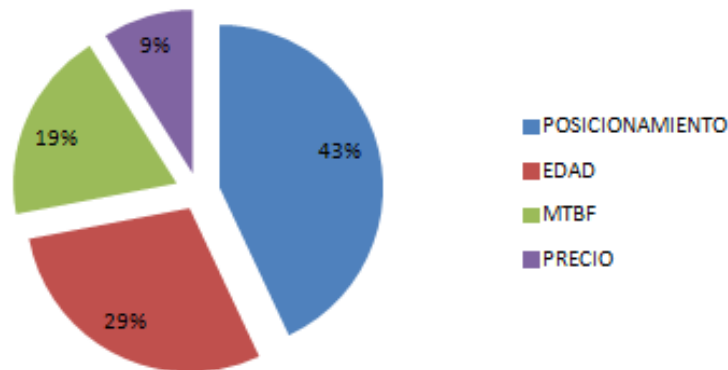


Gráfico 2.5 Valoración del segmento Size (Capsim, 2016)

### 2.3 Análisis del entorno de la industria

Para analizar el entorno y desarrollar la estrategia se utiliza el análisis FODA y el análisis de las cinco fuerzas que dan forma a la competencia de la industria Porter (2008).

El análisis FODA es una herramienta que permite identificar los factores tanto internos como externos que hacen a una empresa más competitiva, la vulneran, aquellos de los que puede sacar ventaja y los que la pueden afectar.

Los factores externos son aquellos sobre los que la empresa no tiene control, aquellos que la empresa puede aprovechar o aquellos contra los que la empresa debe de protegerse. Los factores internos son las virtudes que posee la empresa son factores que le dan ventaja sobre otros competidores, también son aquellos factores en los que la empresa debe de trabajar más para mejorarlos. Los factores identificados se agrupan y enlistan en la tabla 2.1.

La identificación de estos factores contribuirá al diseño e implementación de las estrategias con las cuales se competirá en la industria.

|                           | <b>Factores internos</b>   | <b>Factores externos</b>  |
|---------------------------|--|---|
| <b>Factores Positivos</b> | <p><b>Fortalezas</b></p> <p>Alta capacidad de análisis de los directivos de la empresa.</p> <p>Participación en todos los segmentos de la industria.</p> <p>Flujo de efectivo suficiente para implementación de nuevos proyectos y/o mejoras operativas.</p> <p>Estrategia definida clara y objetivamente por los miembros de la compañía.</p> | <p><b>Oportunidades</b></p> <p>Buen índice de crecimiento del mercado.</p> <p>Ambiente de competencia equitativo.</p> <p>Desarrollo de los segmentos de mercado aprovechados mediocrementemente.</p> <p>Acceso a recursos monetarios externos.</p>  |
| <b>Factores Negativos</b> | <p><b>Debilidades</b></p> <p>Subestimación o sobreestimación del atractivo de sus productos.</p> <p>Posicionamiento inexacto en el diseño de sus productos.</p> <p>Desconocimiento o identificación tardía de la estrategia de la competencia.</p> <p>Planta y maquinaria que no se está aprovechando a su capacidad total.</p>                | <p><b>Amenazas</b></p> <p>Performance superior de la competencia.</p> <p>Desarrollo de nuevos productos que acaparen parte del mercado.</p> <p>Destrucción de algún segmento del mercado debido a estrategias agresivas de la competencia.</p> <p>Incremento en las tasas de interés de créditos.</p> |

*Tabla 2.1 Análisis FODA Baldwin*

Analizando la industria desde la perspectiva de las cinco fuerzas de Porter (2008), se observa lo siguiente:

1) Poder de negociación de los proveedores

Para la industria de sensores, esta fuerza tiene una importancia media, debido a que se tiene acceso a un gran número de proveedores por lo que no es viable quedarse sin materia prima, todos los proveedores ofrecen las mismas condiciones tanto de precio como de calidad por lo que estos aspectos no son negociables, existe la posibilidad de

que el proveedor retenga un porcentaje de la cantidad de material pedida en relación directa al número de días de pago.

2) Poder de negociación de los clientes

Esta fuerza tiene una importancia alta en la industria de sensores debido a que, derivado de la división del monopolio, existen suficientes contendientes con los mismos recursos compitiendo en los mismos segmentos del mercado, por lo que cualquier variación en el precio o calidad de los productos provocara inmediatamente una reacción en los clientes respecto a su demanda sobre la mercancía.

3) Amenaza de nuevos entrantes

Esta fuerza tiene una importancia baja debido a que es una industria cerrada y no existe posibilidad de que otro competidor ingrese.

4) Amenaza de productos o servicios sustitutos

Esta es una fuerza con importancia baja debido a que no existen en el mercado otro tipo de productos que cumplan la función de los sensores que se requieren en esta industria.

5) Intensidad de la rivalidad de los competidores existente

Esta fuerza tiene una importancia alta debido a que todos los competidores tienen capacidades operacionales y financieras idénticas por lo que pueden ofrecer los productos con las mismas características con una estructura de costos y características similares.

## **2.4 Estrategias genéricas de *Capstone***

*Capsim* (2016) presenta seis estrategias genéricas, amplio líder en costo, amplio diferenciador, líder de nicho en costo, diferenciador de nicho, líder de costo con enfoque en el ciclo de vida de los productos y diferenciador con enfoque en el ciclo de vida.

Amplio líder en costos: Mantiene presencia en todos los segmentos ganando ventaja competitiva al mantener su gasto de producción e investigación y desarrollo, así como el costo de materia prima al mínimo. La automatización debe estar en niveles altos lo que permite mantener costos por debajo de los competidores.

- ✓ Amplio diferenciador: Mantiene presencia en todos los segmentos del mercado se distingue por sus productos con excelente diseño, gran posicionamiento con los clientes, esto permite mantener precios por arriba del promedio.

- ✓ Líder de nicho en costo: Concentra principalmente sus productos en los segmentos *Traditional* y *Low end* ganando ventaja competitiva al mantener en niveles bajos su gasto de investigación y desarrollo, automatización, producción y costo de materia prima al mínimo, esto le permite tener costos por abajo del promedio de la competencia.
- ✓ Diferenciador de nicho: Concentra sus esfuerzos en segmentos de alta tecnología como *High end*, *Performance* y *Size* al distinguir sus productos con excelente diseño y gran posicionamiento con los clientes, puede ofrecer precios por arriba del promedio.
- ✓ Líder de costos con enfoque en el ciclo de vida: Se concentra en tres segmentos, *High end*, *Traditional* y *Low end* ganando ventaja competitiva al mantener costos bajos en producción, investigación y desarrollo y materiales, los productos son introducidos en *High end*, y en el ciclo de maduración se irán moviendo a *Traditional* para terminar en *Low end*.
- ✓ Diferenciador con enfoque en ciclo de vida: Se concentra en tres segmentos, *High end*, *Traditional* y *Low end* ganando ventaja competitiva al distinguir sus productos con excelente diseño y gran posicionamiento con los clientes, esto le permite mantener precios por arriba del promedio de la competencia, los productos son introducidos en *High end*, y en el ciclo de maduración se irán moviendo a *Traditional* para terminar en *Low end*.

## **2.5 Separación y fundación *Baldwin***

Cuando un monopolio se separa surgen grandes expectativas y cuestionamientos por parte de los inversionistas, empleados, proveedores, clientes, grupos de interés y directivos de la organización para conocer las aspiraciones de la organización, traducir estas aspiraciones en la misión, visión y estrategia serán determinantes para el desempeño de la organización y su percepción ante el mercado. *Baldwin* nace de esta separación.

### **2.5.1 Misión**

Ofrecer sensores de alta calidad que satisfagan las necesidades de los clientes poniendo a su alcance productos que excedan sus expectativas y necesidades a un precio competitivo generando valor para los accionistas, grupos de interés y empleados.

### **2.5.2 Visión**

Ser el principal proveedor de componentes inteligentes de la industria de sensores sobresaliendo en calidad, rentabilidad y accesibilidad de productos, con presencia en todos los segmentos del mercado.

## **2.6 Modelo de negocio**

La metodología *Canvas* (Osterwalder, 2004) será una de las herramientas principales que utilizará *Baldwin* para establecer la estrategia, esto es principalmente porque con ella se logra ordenar de manera lógica y clara el proceso operativo de la organización además de exponer de manera gráfica las partes que intervendrán en *Baldwin*, exhibiendo la manera en que se obtendrán beneficios mediante sus clientes, las relaciones con los mismos, como distribuirá sus productos, su flujo de ingresos, sus socios, actividades y recursos clave, su estructura de costos y la propuesta de valor. En la figura 2.2 se presenta el modelo de negocio de la empresa *Baldwin*.

|  |   |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
| <b>Asociados Clave</b><br>Proveedores de alta calidad.<br><br>Distribuidores logísticos.   | <b>Actividades Clave</b><br>Enfoque a la calidad del producto (TQM).<br><i>Inversión en capacitación y personal.</i><br><i>Inversión de investigación y desarrollo.</i> | <b>Propuesta de valor</b><br>Ofrecemos sensores inteligentes de alta calidad con precios justos en todos los segmentos de mercado, convirtiendonos así en el líder de ventas en la industria | <b>Relación con clientes</b><br>Atención al cliente personalizada.<br><br>Los sensores superan las expectativas de los clientes. | <b>Segmentos de clientes</b><br><br>Tradicional<br><br>Baja Gama<br><br>Alta Gama<br><br>Desempeño<br><br>Tamaño |
|  | <b>Recursos Clave</b><br>Plantas de producción con alto nivel de automatización.<br><br>Sensores de alta calidad.   |  | <b>Canales</b><br><br>Venta especializada y dirigidas por catálogo.<br><br>Mercadotecnia para cada segmento                      |  |
| <b>Estructura de costos</b><br>Bajos costos en mano de obra y materiales.<br>Apalancamiento de bajo riesgo.<br>Altos márgenes de rentabilidad. |   | <b>Fuentes de ingresos.</b><br>Los clientes compran sensores de alta calidad que ofrecen una solución al mercado electrónico.  |  |  |

Figura 2.2 Modelo Canvas Baldwin

### 2.6.1 Equipo directivo

El equipo directivo de *Baldwin* está conformado por tres ejecutivos con experiencia en desarrollo y mercadeo de productos así como producción y finanzas. La división de las responsabilidades se muestra en la figura 2.3.

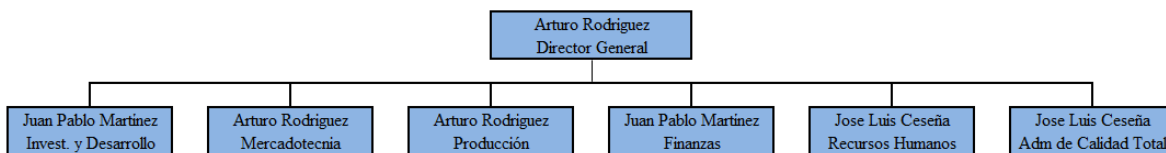


Figura 2.3 Organigrama Baldwin

### 2.7 Estrategia de Baldwin

El equipo de ejecutivos de *Baldwin* ha establecido una estrategia combinada basada en ser líder de costos y diferenciador en nichos.

La estrategia consiste en tener permanencia en todos los segmentos del mercado, *Traditional, Low end, High end, Performance y Size*. Se invertirá en los sectores de costos bajos, *Traditional y Low end*, con precios competitivos por abajo de la media, para tener la mayor participación de mercado y rentabilidad superior a la media, a su vez mantendrá presencia en los sectores *High end, Size y Performance* con una oferta diferenciada a precios Premium sin buscar dominar el sector manteniendo solo un producto con presencia en esos segmentos.

Con esta estrategia la empresa ganara participación de mercado manteniendo una rentabilidad por arriba del promedio de la industria.

Como se ha demostrado en repetidas ocasiones las estrategia más exitosas no se deben a horas de planeación, cálculos y reducción de costos si no al saber detectar las oportunidades y actuar rápidamente para aprovecharlas (Martin, *The Big Lie of Strategic Planning*, 2014). Por lo tanto el equipo directivo de *Baldwin* no estará cerrado a mantener la estrategia establecida, podrá ser modificada según las condiciones de la industria.

### **2.7.1 Investigación y desarrollo**

Basada en la estrategia integrada de gran líder de costos y diferenciador de nicho, el departamento de investigación y desarrollo ganará ventaja competitiva manteniendo sus actividades al mínimo en los segmentos claves de la organización como lo son *Traditional y Low end*. En los segmentos *High end, Performance y Size* se presentara una oferta al mercado con la estrategia de diferenciador de nicho ganando ventaja competitiva distinguiendo sus productos con excelente diseño, manteniendo productos atractivos, frescos y excitantes, se busca ofrecer productos tecnológicos orientados a clientes cuyo criterio de compra es posicionamiento, edad y accesibilidad.

### **2.7.2 Mercadotecnia**

El departamento de mercadotecnia mantendrá los precios por debajo del promedio del mercado, al establecer una posición de liderazgo en costos, en los segmentos de *Traditional y Low end* siendo los más atractivos en término de participación del mercado, en cambio en segmentos de *High end, Performance y Size* se ofrecerán precios por arriba del promedio debido a las características diferenciadoras de los productos.

### **2.7.3 Producción**

El departamento de Producción buscara generar ventajas competitivas incrementando los niveles de automatización y con una utilización de planta por arriba del 100% en los segmentos de *Traditional* y *Low end*.

En *High end*, *Performance* y *Size* se invertirá modestamente en automatización para mejorar los márgenes de contribución y mantener la velocidad para reposicionar los productos haciendo coincidir sus especificaciones con los requerimientos del mercado año tras año.

### **2.7.4 Finanzas**

El departamento de finanzas maximizará la rentabilidad en la organización utilizando una razón de apalancamiento por arriba del 1.8 buscando mantener una utilización ideal de los recursos de la empresa, se financiará con diferentes mecanismos evaluando cual es el más atractivo para soportar a las demás áreas de la empresa, combinando el endeudamiento a corto plazo, a largo plazo y la emisión de acciones.

### **2.7.5 Recursos humanos y calidad**

Cuidar al talento humano es una de las prioridades de *Baldwin*, y es por ello que los líderes de la compañía enfocarán esfuerzos al reclutamiento y selección asegurando así, tener al mejor talento del mercado laboral. Así mismo, la capacitación del personal es indispensable, de modo que se invertirán entre 50 y 80 horas de capacitación a empleados.

El equipo directivo pronostica que estas estrategias serán un factor clave para mantener la rotación de personal por debajo del 7%. El departamento de calidad optimizara sus inversiones para mantener la productividad al máximo y la búsqueda de ahorros en costos de materia prima y mano de obra.

## **2.8 Objetivos de *Baldwin***

*Baldwin* y sus directivos han establecido los objetivos para los siguientes años. Para medir su desempeño *Baldwin* utilizara su tabulador de objetivos o *Balance Scorecard*, tabla 2.2, lo que le permitirán analizar la eficacia y eficiencia de su estrategia contra sus principales competidores así como la interna en las principales áreas.

*Baldwin* invertirá en el mejoramiento de las cuatro áreas principales de la empresa, finanzas, procesos internos, cliente y aprendizaje y crecimiento.

### **2.8.1 Finanzas**

A finales del 2016 *Baldwin* termina operaciones con una rentabilidad del 28.3% pronostica una mejora en rentabilidad cada año para llegar arriba del 40% sostenido desde el año 2022, retorno en inversión por arriba del 10% sostenido a partir del tercer año y hasta el 2024 teniendo ganancias acumuladas por arriba de 70 Millones de dólares como se ve en la tabla 2.2.

Todo esto gracias la eficaz administración de la estrategia, la capacidad instalada, administración de inventarios, planeación financiera y utilización de canales para incrementar la atracción y promoción con clientes.

### **2.8.2 Procesos internos**

*Baldwin* implementara excelentes procesos y prácticas en áreas de calidad y recursos humanos por lo que pronostica tener una administración de personal eficiente y eficaz logrando índices de productividad por arriba del 100% y manteniendo inversiones en calidad que representen ahorros internos de productividad por arriba del 10% en mano de obra y costos de materiales.

*Baldwin* se ha planteado el objetivo de manejar eficientemente la utilización de sus plantas proponiendo utilidades por arriba del 100% manteniendo los índices de productividad en niveles por arriba del 100% como se ve en la tabla 2.2.

A partir del año 2019 se tiene la estrategia de invertir en calidad para reducir costos en materiales, administración y mejorar los ciclos de investigación y desarrollo. Se tiene el objetivo de llegar a reducir para los últimos años el 7% total de los costos de materiales, 36% los costos administrativos y en un 36% mejorar los ciclos de investigación y desarrollo

### **2.8.3 Cliente**

A finales del 2016 *Baldwin* termina operaciones con una participación de mercado del 16.6% y pronostica un crecimiento sostenido con aceleración en los últimos años para llegar a un mínimo del 24% del total del mercado y realizara inversiones en las

especificaciones de los productos así como sus canales de distribución para mejorar el índice de satisfacción del cliente, el cual en el año 2016 se encuentra en 20% buscando llegar a 42% en el 2018 para posteriormente al año 2024 llegar a niveles por arriba de 50% como se ve en la tabla 2.2

## 2.8.4 Crecimiento

La acciones de *Baldwin* se pronostica tengan un desempeño a la alza año contra año llegando a niveles por arriba de los \$80 dólares en el 2024 como se ve en la tabla 2.2. Los primeros años son de reconstrucción e inversión por lo que se acelerara el crecimiento a partir del año 2020.

| Área              | Indicador                               | Resultado 2016 | Objetivo 2018 | Objetivo 2020 | Objetivo 2022 | Objetivo 2024 |
|-------------------|---|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Cliente           | Participación del mercado               | 16.60%         | 18%           | 20%           | 22%           | 24%           |
|                   | Índice de satisfacción del cliente      | 20%            | 42%           | 42%           | 48%           | 50%           |
| Finanzas          | Ganancias del periodo(miles)            | \$ 4,294.00    | \$6,000.00    | \$12,000.00   | \$ 16,000.00  | \$ 18,000.00  |
|                   | Ganancias Acumuladas(miles)             | \$ 4,294.00    | \$ 10,000.00  | \$30,000.00   | \$ 50,000.00  | \$ 70,000.00  |
|                   | Margen de contribución                  | 28.3%          | 30%           | 40%           | 43%           | 45%           |
|                   | Retorno en la inversión                 | 8.9%           | 8%            | 8%            | 8%            | 9%            |
|                   | Apalancamiento                          | 2              | 2.8           | 2             | 1.8           | 1.8           |
|                   | Préstamo de emergencia                  | \$ -           | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          |
| Procesos Internos | %utilización de planta                  | 75.2%          | 120%          | 120%          | 120%          | 120%          |
|                   | Índice de rotación de personal          | 10%            | 10%           | 10%           | 10%           | 10%           |
|                   | Índice de productividad                 | 100%           | 102%          | 104%          | 106%          | 110%          |
|                   | Reducción de costos de materiales       | 0%             | 0%            | 3.1%          | 7.0%          | 7.0%          |
|                   | Reducción en Investigación y desarrollo | 0%             | 0%            | 27%           | 36%           | 36%           |
|                   | Reducción de costos administrativos     | 0%             | 0%            | 38%           | 48%           | 48%           |
| Crecimiento       | Precio de la acción                     | \$ 34.47       | \$ 34.47      | \$ 40.00      | \$ 60.00      | \$ 80.00      |
|                   | Capitalización del mercado(Millones)    | \$ 69.00       | \$ 80.00      | \$ 100.00     | \$ 150.00     | \$ 180.00     |

Tabla 2.2 Objetivos a corto y largo plazo de Baldwin

Baldwin tiene el objetivo de incrementar su capitalización del mercado cada año hasta llegar a niveles por arriba de los ciento ochenta millones de dólares, ya que la estrategia de la compañía se basa en ser amplio diferenciador en costos se planea invertir en la expansión de la capacidad de la planta e introducción de nuevos productos para hacer frente al potencial de demanda especialmente en segmentos como el Traditional y el Low end.

## **2.9 Conclusiones**

La industria de *Capstone* tiene un alto grado de competitividad, donde el éxito o fracaso dependerá de la estrategia que cada organización decida seguir. Los creadores de las estrategias deben de reconocer las variables que están dentro de su control y cuáles no, por ello, tener un plan estratégico es un factor elemental para conocer tales variables y así elegir la estrategia que no garantiza el éxito de la compañía, las herramientas que componen dicho plan, ayudarán a mejorar el desempeño, validar las aspiraciones de la compañía y alinear a la compañía para cumplir sus objetivos en la industria.

**CAPITULO 3**  
***BALDWIN* REPORTE ANUAL PERIODOS 2017 Y 2018**

En este capítulo se presenta el análisis de las decisiones tomadas y resultados obtenidos por *Baldwin* para el ejercicio del 2017 y 2018. Analizando cada uno de ellos con la estrategia de la compañía y comparándose con el desempeño de los competidores para evaluar la eficiencia de la estrategia y posibles ajustes para los dos próximos años.

### 3.1 Decisiones corporativas de *Baldwin*

El equipo de *Baldwin* ha establecido una estrategia mixta de amplio diferenciador de costos enfocando sus esfuerzos a ser líder de los segmentos *Traditional* y *Low end* manteniendo presencia en los mercados de *High end*, *Performance* y *Size* como diferenciador de nicho por esta razón se decidió sacrificar ganancias el primer año de operaciones y se realizaron inversiones en la creación de dos productos nuevos *B1* y *B2* posicionándolos en el segmento *Traditional* el cual se busca dominar para después hacer lo mismo para el *Low end* por lo que se tomaron las siguientes decisiones.

*Baldwin* propuso una oferta diferenciadora en el mercado, los productos se pueden ver en la tabla 3.1.

|           | <i>Baker</i>       | <i>Bead</i>    | <i>Bid</i>      | <i>Bold</i>        | <i>Buddy</i> | <i>B1</i>          | <i>B2</i>          |
|-----------|--------------------|----------------|-----------------|--------------------|--------------|--------------------|--------------------|
| Segmento  | <i>Traditional</i> | <i>Low end</i> | <i>High End</i> | <i>Performance</i> | <i>Size</i>  | <i>Traditional</i> | <i>Traditional</i> |
| Desempeño | 6.9                | 3.5            | 10.5            | 11.9               | 5.9          | 7.6                | 6.2                |
| Tamaño    | 14.1               | 17.5           | 10.6            | 15.1               | 9.1          | 13.4               | 14.8               |
| MTBF      | 17000              | 12500          | 23000           | 27000              | 19000        | 17000              | 14000              |

Tabla 3.3. Oferta diferenciadora de *Baldwin*

Los ejecutivos de *Baldwin* invirtieron en el lanzamiento de dos productos nuevos *B1* y *B2*, entraron en inicios del 2018 en el segmento *Traditional*. Su posicionamiento se eligió estratégicamente, para cuando cumpla la edad ideal, *B1* tendrá las especificaciones de desempeño y tamaño ideales del 2019 y *B2* por debajo de las especificaciones del 2018, ya que el equipo directivo planea empujarlo al mercado *Low end*, donde a partir del quinto año podrá competir con las especificaciones ideales de edad, todo esto acorde con la estrategia de dominar esos dos segmentos de alta importancia para el éxito de la empresa.

Para manejar esta inversión masiva se emitieron deuda y acciones que proporcionaron a *Baldwin* del flujo suficiente para soportar el crecimiento esperado.

### 3.2 Desempeño corporativo y competencia

El desempeño de *Baldwin* resultó conforme a lo pronosticado en la mayoría de sus objetivos logrando aún mejores resultados de lo planteado y terminando el año 2018 como el líder en ventas. Con una participación del mercado 20.29% superando por 13% el pronóstico planteado de 18% para el 2018.

En la tabla 3.2 se muestra el tabulador de objetivos, donde se puede apreciar el desempeño en los años 2017 y 2018 y su comparación con lo planteado. Destacan la participación del mercado, las ganancias y el margen de contribución ya que están arriba por más de 10% de los objetivos y se requiere especial atención por parte del equipo directivo en mejorar los indicadores de la valuación de la acción, las ganancias acumuladas y el índice de productividad.

| Área              | Indicador                               | Resultado 2016 | Objetivo 2018 | Resultados 2018 | Variación | Indicador | Tendencia |
|-------------------|---|----------------|---------------|-----------------|-----------|-----------|-----------|
| Cliente           | Participación del mercado               | 16.60%         | 18%           | 20.29%          | 13%       | Logrado   |           |
|                   | Índice de satisfacción del cliente      | 20%            | 42%           | 43%             | 0%        | Logrado   |           |
| Crecimiento       | Precio de la acción                     | \$ 34.47       | \$ 34.47      | \$ 33.60        | -3%       | Mejorar   |           |
|                   | Capitalización del mercado(Millones)    | \$ 69.00       | \$ 80.00      | \$ 89.00        | 11%       | Logrado   |           |
| Finanzas          | Ganancias del periodo(miles)            | \$ 4,294.00    | \$ 6,000.00   | \$ 6,472.00     | 8%        | Logrado   |           |
|                   | Ganancias Acumuladas(miles)             | \$ 4,294.00    | \$ 10,000.00  | \$ 8,902.00     | -11%      | Atención  |           |
|                   | Margen de contribución                  | 28.3%          | 30%           | 35.30%          | 18%       | Logrado   |           |
|                   | Retorno en la inversión                 | 8.9%           | 8%            | 8.80%           | 10%       | Logrado   |           |
|                   | Apalancamiento                          | 2              | 2.8           | 2.1             | -25%      | Logrado   |           |
| Procesos Internos | Préstamo de emergencia                  | \$ -           | \$ -          | \$ -            | 0%        | Logrado   |           |
|                   | % utilización de planta                 | 75.2%          | 120%          | 146%            | 22%       | Logrado   |           |
|                   | Índice de rotación de personal          | 10%            | 10%           | 8%              | -22%      | Logrado   |           |
|                   | Índice de productividad                 | 100%           | 102%          | 101.50%         | 0%        | Mejorar   |           |
|                   | Reducción de costos de materiales       | 0%             | 0%            | 0%              | 0%        | Logrado   |           |
|                   | Reducción en Investigación y desarrollo | 0%             | 0%            | 0%              | 0%        | Logrado   |           |
|                   | Reducción de costos administrativos     | 0%             | 0%            | 0%              | 0%        | Logrado   |           |

Tabla 3.2. Tabulador de objetivos con variación relativa

*Baldwin* desarrolló una estrategia funcional en el año 2018 donde logró posicionarse como uno de los líderes del mercado, lo cual se ve en la tabla 3.3 donde se comparan los principales índices de crecimiento y rentabilidad.

| <b>Indicador</b>          | <b><i>Andrews</i></b> | <b><i>Baldwin</i></b> | <b><i>Chester</i></b> | <b><i>Digby</i></b> | <b><i>Erie</i></b> | <b><i>Ferris</i></b> |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|--------------------|----------------------|
| Participación del mercado | 18.7%                 | 20.3%                 | 18.8%                 | 15.4%               | 14.7%              | 12.1%                |
| Precio de la acción       | \$ 11.12              | \$ 33.60              | \$ 28.22              | \$ 35.15            | \$ 20.95           | \$ 27.76             |
| Retorno en la inversión   | -0.80%                | 4.10%                 | 2.20%                 | 4.50%               | -1.00%             | 3.10%                |
| Margen de contribución    | 33.70%                | 35.50%                | 35.30%                | 37.90%              | 32.40%             | 34.40%               |

Tabla 3.3. Índice de crecimiento

### 3.3 Análisis financiero

La información financiera es el recurso más importante del que se dispone para monitorear el desempeño económico de las compañías, esta información refleja el acierto o error de las decisiones tomadas en todas las áreas de la empresa y se comporta como el pulso vital de la misma ya que el aspecto económico es el objetivo perseguido por todas las partes interesadas de la misma.

Para tener una medición más objetiva y precisa del comportamiento, se realizara el análisis de la información financiera de *Baldwin* comparando los resultados con los del competidor que haya mostrado mejor desempeño.

#### 3.3.1 Utilidad antes de intereses e impuestos

Como su nombre indica es la utilidad obtenida antes de descontar el importe de los intereses pagados por pasivos y los impuestos generados por la utilidad, ayuda a los directivos a tener un panorama del desempeño operacional de la compañía, en la tabla 3.4 se muestra que *Baldwin* generó \$18'332,858 dólares mientras que el competidor de referencia *Chester* obtuvo \$15'069,151 dólares, al analizar el detalle del estado de resultados se deduce que esto se debe a los costos en materiales y mano de obra proporcionalmente menores que ha conseguido *Baldwin* aunado a sus gastos generales, de venta y de administración son significativamente menores.

#### 3.3.2 Utilidades

Es la contribución monetaria final de la entidad, es decir después de descontar de los ingresos los siguientes conceptos: materiales, mano de obra, gastos generales, de ventas y

administrativos, las depreciaciones, otros gastos, los intereses, los impuestos y en su caso los dividendos. Es el indicador final del desempeño del negocio tanto operativo como financiero y administrativo, en la tabla 3.4 podemos observar que después de dos años de operación *Baldwin* ha obtenido utilidades de \$6'471,542 dólares originadas primordialmente por su excelente desempeño en ventas, el competidor de referencia *Chester* obtuvo una utilidad de \$5'373,717 dólares debida igualmente a que es la segunda empresa con mejores ingresos de la industria.

### 3.3.3 Utilidades acumuladas

Representan el desempeño monetario de la compañía año tras año, como se muestra en la tabla 3.4 para estos primeros años de operación las utilidades acumuladas para la empresa *Baldwin* son \$8'902,115 dólares mientras las de *Chester* ascienden a \$6'025,294 dólares.

### 3.3.4 Margen de contribución

Es la contribución a las utilidades netas por cada peso de venta, ayuda a los directivos a ver qué tan eficientemente se están utilizando todos los recursos de la empresa en la creación de valor económico para la misma, como se observa en la tabla 3.4 la compañía *Baldwin* tiene un margen de contribución de 35.5%, comparado con un 35.3% del competidor *Chester*, esto debido a las fuertes inversiones que *Baldwin* realizó en planta que le permitió ahorros en gastos generales, de venta y administrativos, así como costos de materiales y mano de obra.

| Año 2018<br>Indicadores selectos                      | Referencia     |                |                |              |             |               |
|---|----------------|----------------|----------------|--------------|-------------|---------------|
|   | <i>Baldwin</i> | <i>Andrews</i> | <i>Chester</i> | <i>Digby</i> | <i>Erie</i> | <i>Ferris</i> |
| Ventas  | 157,494,281    | 145,288,769    | 146,082,206    | 119,542,515  | 113,972,913 | 93,763,425    |
| Utilidad antes de intereses e impuestos               | 18,332,858     | 6,540,865      | 15,069,151     | 14,788,021   | 5,647,526   | 9,347,672     |
| Utilidades  | 6,471,542      | 1,118,583      | 3,206,181      | 5,373,717    | 1,120,251   | 2,888,880     |
| Utilidades acumuladas                                 | 8,902,115      | 7,044,384      | 6,025,294      | 9,922,366    | 3,626,008   | 8,095,043     |
| Gastos de venta, generales y administrativos / ventas | 17.50%         | 23.60%         | 17.70%         | 19.50%       | 19.20%      | 18.90%        |
| Margen de contribución                                | 35.50%         | 33.70%         | 35.30%         | 37.90%       | 32.40%      | 34.40%        |

Tabla 3.4. Indicadores financieros selectos año 2018

### 3.4 Razones financieras

Las razones financieras son una herramienta ampliamente utilizada en el análisis del desempeño financiero de las empresas, ayudan a tener una perspectiva de la utilización de

los activos de la misma así como a conocer las veces que un parámetro utiliza o se apoya en otro parámetro. Son de gran utilidad para realizar análisis comparativo entre compañías debido a que las razones, se determinan de la misma manera para todas las entidades, ayudando a eliminar el sesgo o la impresión que pueden dar los números a primera vista. Para mayor efectividad de su análisis deben de ser evaluadas en su conjunto y no de manera individual así como su tendencia a través de los años.

#### **3.4.1 Rendimiento sobre ventas**

Es el porcentaje que se obtiene de dividir la utilidad entre las ventas, este indicador ayuda a conocer que tan grande es nuestra utilidad en relación con las ventas de la compañía. Puede ayudar a tomar decisiones sobre el negocio, es decir si a esta le conviene vender más o menos para maximizar la utilidad. En la tabla 3.5 podemos observar que el rendimiento sobre ventas de *Baldwin* es de 4.1%, debido a sus menores gastos generales de venta y administrativos así como costos en mano de obra y materiales, el competidor *Chester* obtuvo un 2.2% lo que no es preocupante ya que no indica un desempeño que amenace el liderazgo de *Baldwin* sin embargo se debe estar atentos a sus desempeños futuros.

#### **3.4.2 Rotación de activos**

Esta razón muestra la eficiencia con la que se están utilizando los activos para generar ingresos, es decir son las ventas obtenidas por cada unidad monetaria invertida en activos, mientras más alta la rotación significa que se está aprovechando de mejor manera los activos. En la tabla 3.5 se observa que este indicador es de 1.04 para la compañía *Baldwin* lo que muestra una utilización apropiada de los activos de la misma, sin embargo el competidor *Chester* obtuvo de igual forma 1.04 lo que indica que se deben tomar acciones para mejorar este indicador.

#### **3.4.3 Rendimiento sobre activos**

En esta razón se observan las ganancias obtenidas en relación a la inversión en activos de la compañía, es el porcentaje que es la utilidad del total de los activos. Está directamente relacionada con el rendimiento sobre ventas y la rotación de activos es decir es el producto de estas dos razones. Se puede utilizar para tomar decisiones respecto a los activos como

compra o venta de los mismos. La tabla 3.5 muestra que *Baldwin* tiene un 4.3%, mientras que *Chester* obtuvo un 2.3%, esto se debe a la relación señalada.

### 3.4.4 Apalancamiento

Es el factor resultante de dividir los activos sobre el capital de la empresa, nos da una idea de que tan eficientemente se están aprovechando la inversión de los socios en la generación de activos para la misma. *Baldwin* mantienen una relación de 2.1 veces es decir que el activo es 2.1 veces el capital, lo que nos indica una buena utilización de las aportaciones de los socios, sin embargo *Chester* alcanzó un apalancamiento de 2.8 lo que indica su mejor utilización del capital como se observa en la tabla 3.5.

### 3.4.5 Rendimiento sobre capital

Es el porcentaje que se obtiene de dividir las utilidades entre el capital de la compañía, nos muestra la eficiencia con la que se utiliza el capital de los socios en la generación de utilidades. Puede ser un parámetro para que los socios decidan si realizan más aportaciones a la empresa. *Baldwin* generó un rendimiento de capital de 8.8% debido a las mejores ventas que obtuvo en comparación con un 6.4% de rendimiento del competidor *Chester*, como se demuestra en la tabla 3.5.

| Año 2018<br>Indicadores selectos   | Referencia     |                |                |              |             |               |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|--------------|-------------|---------------|
|                                    | <i>Baldwin</i> | <i>Andrews</i> | <i>Chester</i> | <i>Digby</i> | <i>Erie</i> | <i>Ferris</i> |
| Rendimiento sobre ventas           | 4.10%          | -0.80%         | 2.20%          | 4.50%        | -1.00%      | 3.10%         |
| Rotación de activos                | 1.04           | 1.15           | 1.04           | 1.08         | 0.96        | 1.03          |
| Rendimiento sobre activos          | 4.30%          | -0.90%         | 2.30%          | 4.90%        | -0.90%      | 3.20%         |
| Apalancamiento (Activos / Capital) | 2.10           | 2.50           | 2.80           | 2.10         | 2.30        | 2.00          |
| Rendimiento sobre capital          | 8.80%          | -2.20%         | 6.40%          | 10.00%       | -2.10%      | 6.20%         |

Tabla 3.5. Indicadores financieros selectos, razones año 2018

## 3.5 Desempeño en el mercado de valores y mercado de bonos

El entorno accionario también es una fuente de análisis para los inversionistas debido a que este refleja el nivel de capitalización de las compañías mediante el indicador de capitalización de mercado, así como su nivel de endeudamiento mostrado por el número de acciones en circulación y el desempeño de la misma reflejado en el precio de cierre de la acción.

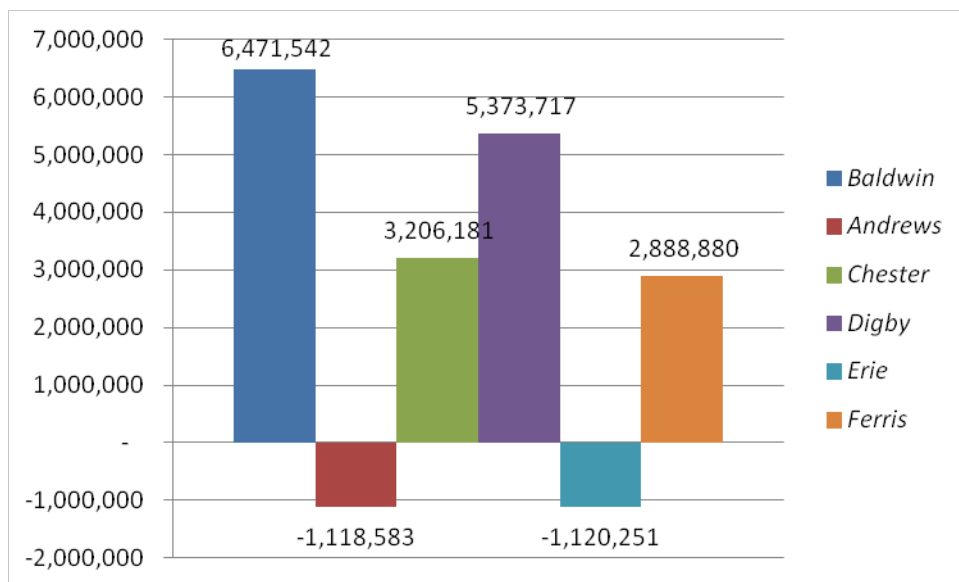
El mercado de bonos refleja el nivel de endeudamiento por emisión de bonos, estos son los compromisos de la entidad a pagar a cierto plazo y con cierto interés previamente pactado.

Como se observa en la tabla 3.6 la capitalización de la compañía *Baldwin* es de 88.76 millones de dólares, el número de acciones en circulación es de 2'641,778, su valor es de 33.6 dólares y su financiamiento es una combinación de emisión de acciones y bonos, el competidor *Chester* tiene una capitalización de 56.44 millones de dólares, lo que respalda su nivel de apalancamiento superior, tiene 2'000,000 de acciones en circulación y su principal fuente de financiamiento es la emisión de bonos, el valor de su acción es de 28.22 dólares, toda esta información refleja el mejor desempeño de *Baldwin* en cuanto a ventas y utilidades.

| Año 2018                      | Referencia     |                |                |              |             |               |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|--------------|-------------|---------------|
|                               | <i>Baldwin</i> | <i>Andrews</i> | <i>Chester</i> | <i>Digby</i> | <i>Erie</i> | <i>Ferris</i> |
| <b>Mercado accionario</b>     |                |                |                |              |             |               |
| Precio de cierre              | 33.60          | 11.12          | 28.22          | 35.15        | 20.95       | 27.76         |
| Cambio                        | 4.64           | 3.90           | 0.86           | 4.33         | 10.92       | 0.88          |
| Acciones                      | 2,641,778      | 2,400,000      | 2,000,000      | 2,000,000    | 2,145,070   | 2,083,450     |
| Capitalización de mercado (M) | 89             | 27             | 56             | 70           | 45          | 58            |
| Valor en libros               | 27.80          | 21.04          | 24.89          | 26.84        | 24.42       | 22.24         |
| Utilidad por acción           | 2.45           | 0.47           | 1.60           | 2.69         | 0.52        | 1.39          |
| Dividendos                    | -              | -              | -              | -            | -           | -             |
| <b>Mercado de bonos</b>       |                |                |                |              |             |               |
| Total emitido (miles)         | 41,750         | 61,078         | 64,750         | 44,746       | 47,750      | 25,468        |
| Calificación S&P              | CCC            | CC             | C              | CCC          | CC          | B             |

Tabla 3.6. Mercado Accionario y de bonos año 2018

En términos generales la rentabilidad de la compañía *Baldwin* obtenida estos primeros años de operación fue sobresaliente como se observa en la gráfica 3.1, debido a las fuertes inversiones realizadas el primer año en creación de nuevos productos y reposicionamiento de los existentes, adquisición de planta así como mejora de la planta instalada y al beneficio que estas inversiones produjeron en la operación del segundo año. Se intercambié el objetivo de utilidad de este año para estar en condiciones de ser el líder de la industria a partir del segundo año de operación.



Gráfica 3.1. Utilidad de la industria por compañías año 2018

### 3.6 Estados financieros

En esta sección se analizará de manera directa los principales estados financieros como son el estado de flujo de efectivo, el de posición financiera y el de resultados, así mismo se utilizará el método de análisis vertical o de porcentajes integrales y el análisis horizontal.

#### 3.6.1 Flujo de efectivo

Este reporte refleja la generación de flujos de dinero y su tipificación en relación a la cadena de procesos y actividades que realiza la compañía. El flujo neto por operaciones de *Baldwin* fue de 12.9 millones de dólares contra 9 millones de dólares del competidor *Chester* lo que refleja su mejor desempeño en ventas así como una eficiente estructura de costos, las actividades de inversión de la primera ascendieron a 27.8 millones de dólares contra 14.5 millones de dólares de la segunda lo que confirma la estrategia de fortalecimiento de esta en sus segmentos objetivos *Traditional* y *Low end*, en conjunto las decisiones tomadas en operaciones, inversiones y financiamiento de *Baldwin* resultaron en un cambio neto en la posición de efectivo de manera negativa terminando en -7.8 millones de dólares mientras que *Chester* logró un cambio en la posición de efectivo de 5.4 millones de dólares, lo que se puede observar en la tabla 3.7.

| Año 2018                                     | Referencia     |                |                |              |             |               |
|--|----------------|----------------|----------------|--------------|-------------|---------------|
|  | <i>Baldwin</i> | <i>Andrews</i> | <i>Chester</i> | <i>Digby</i> | <i>Erie</i> | <i>Ferris</i> |
| Flujo de efectivo                            |                |                |                |              |             |               |
| Flujo neto por operaciones                   | 12,982         | 22,987         | 9,023          | 23,918       | 86          | 8,900         |
| Flujo de efectivo por inversiones            | - 27,800       | - 15,695       | - 14,565       | - 22,695     | - 32,200    | - 6,010       |
| Flujo neto por actividades de financiamiento | 7,000          | 7,334          | 11,000         | 9,996        | 12,464      | 3,770         |
| Cambio neto en la posición de efectivo       | - 7,818        | 14,626         | 5,458          | 11,219       | - 19,650    | 6,660         |

Tabla 3.7. Flujo de efectivo año 2018

### 3.6.2 Estado de posición financiera o Balance

Este reporte refleja la colocación de los bienes de la empresa (activo), así como la fuente de donde provienen los recursos (pasivo y capital). Al termino del segundo año de operaciones *Baldwin* termino con un efectivo de 18.9 millones de dólares siendo uno de los más bajos lo que indica que está haciendo uso del mismo y no lo está dejando en banco de manera improductiva, sus cuentas por cobrar ascienden a de 25.8 millones de dólares siendo las más altas de la industria debido a su política de crédito y su inventario es de 6.05 millones de dólares lo que da cuenta del atractivo de sus productos, en la parte de activos fijos la empresa tiene la segunda inversión en planta y equipo más grande con 143.9 millones de dólares lo que se debe a sus fuertes adquisiciones y mejoras con el objetivo de ser el líder en los segmentos meta fijados en su estrategia.

En lo que respecta a los pasivos, termino con unas cuentas por pagar de 8.2 millones de dólares lo que está directamente relacionado con el nivel producción y ventas superior que se obtuvo en este año, sus deudas a corto plazo ascienden a 27.2 millones de dólares mientras que a largo plazo son de 41.7 millones de dólares lo cual es respaldo de sus inversiones en planta y equipo. En la parte de capital la empresa decidió cubrir una parte de sus inversiones con emisión de acciones lo que aumentó este rubro a 39.1 millones de dólares. Como se observa en la tabla 3.8, *Baldwin* tiene el mayor número de activos, concentrándose la mayoría de estos en el activo fijo así mismo se aprecia el nivel de endeudamiento principalmente a largo plazo y su nivel de capitalización por emisión de acciones.

| Año 2018                 | Referencia     |                |                |                |                |               |
|--------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
|                          | <i>Baldwin</i> | <i>Andrews</i> | <i>Chester</i> | <i>Digby</i>   | <i>Erie</i>    | <i>Ferris</i> |
| <b>Balance</b>           |                |                |                |                |                |               |
| Efectivo                 | 18,960         | 22,986         | 24,501         | 25,011         | 1              | 18,506        |
| Cuentas por cobrar       | 25,889         | 13,932         | 12,007         | 9,825          | 9,368          | 7,707         |
| Inventarios              | 6,052          | 5,429          | 9,804          | 3,374          | 16,662         | 9,218         |
| <b>Activo Circulante</b> | <b>50,901</b>  | <b>42,347</b>  | <b>46,312</b>  | <b>38,210</b>  | <b>26,029</b>  | <b>35,431</b> |
| <br>                     |                |                |                |                |                |               |
| Planta y equipo          | 143,900        | 127,100        | 147,200        | 100,000        | 138,450        | 88,000        |
| Depreciación acumulada   | - 44,020 -     | - 42,753 -     | - 53,067 -     | - 28,027 -     | - 46,117 -     | - 32,747      |
| <b>Activo Fijo</b>       | <b>99,880</b>  | <b>84,347</b>  | <b>94,133</b>  | <b>71,973</b>  | <b>92,333</b>  | <b>55,253</b> |
| <b>Total Activo</b>      | <b>150,781</b> | <b>126,694</b> | <b>140,445</b> | <b>110,183</b> | <b>118,362</b> | <b>90,684</b> |
| <br>                     |                |                |                |                |                |               |
| Cuentas por pagar        | 8,297          | 8,170          | 7,966          | 4,811          | 6,819          | 4,848         |
| Créditos a corto plazo   | 27,292         | 6,950          | 17,950         | 6,950          | 11,414         | 14,041        |
| Créditos a largo plazo   | 41,750         | 61,078         | 64,750         | 44,746         | 47,750         | 25,468        |
| <b>Pasivos</b>           | <b>77,339</b>  | <b>76,198</b>  | <b>90,666</b>  | <b>56,507</b>  | <b>65,983</b>  | <b>44,357</b> |
| <br>                     |                |                |                |                |                |               |
| Acciones comunes         | 39,146         | 32,147         | 18,360         | 18,360         | 23,360         | 20,750        |
| Utilidades retenidas     | 34,296         | 18,349         | 31,419         | 35,316         | 29,019         | 25,577        |
| Capital                  | 73,442         | 50,496         | 49,779         | 53,676         | 52,379         | 46,327        |
| <b>Pasivos y Capital</b> | <b>150,781</b> | <b>126,694</b> | <b>140,445</b> | <b>110,183</b> | <b>118,362</b> | <b>90,684</b> |

Tabla 3.8. Estado de posición financiera año 2018

### 3.6.3 Estado de Resultados

Este reporte comienza por las ventas de la compañía y continúa con cada uno de los conceptos en los que la misma invierte con el objetivo de obtener una utilidad final. Como se muestra en la tabla 3.9 *Baldwin* generó ingresos por 157.4 millones de dólares siendo la ganadora de la industria de ahí se le sustraen los conceptos de costos variables conformados por mano de obra y costo de materiales 101.6 millones de dólares directamente relacionados con el nivel de producción pudiendo mejorar esta relación con inversiones en capacitación y automatización, la depreciación que se origina por las inversiones en planta y equipo de 9.5 millones de dólares, los gastos generales que incluyen gastos en publicidad y accesibilidad de los productos siendo también la que más invirtió en dichos rubros con 27.6 millones de dólares y por último el gasto en intereses originado por los créditos de 8.1 millones de dólares lo que resulta en una utilidad de 6.4 millones contra el competidor *Chester* que es de 3.2 millones de dólares es decir la mitad de la utilidad neta de *Baldwin*, con un nivel de ventas un poco inferior lo que hace notar el eficiente desempeño de esta última.

| Año 2018<br>Estado de resultados        | Referencia     |                |                |              |             |               |
|---|----------------|----------------|----------------|--------------|-------------|---------------|
|   | <i>Baldwin</i> | <i>Andrews</i> | <i>Chester</i> | <i>Digby</i> | <i>Erie</i> | <i>Ferris</i> |
| Ventas                                  | 157,494        | 145,289        | 146,082        | 119,543      | 113,973     | 93,763        |
| Costos variables                        | 101,604        | 96,334         | 94,556         | 74,252       | 77,042      | 61,544        |
| Depreciación                            | 9,593          | 7,913          | 9,813          | 6,373        | 8,950       | 5,867         |
| Gastos generales                        | 27,614         | 3,452          | 25,906         | 23,348       | 21,933      | 17,677        |
| Utilidad antes de intereses e impuestos | 18,333         | 6,541          | 15,069         | 14,788       | 5,648       | 9,348         |
| Intereses                               | 8,173          | 8,262          | 10,036         | 6,352        | 7,371       | 4,813         |
| Utilidad Neta                           | 6,472          | 1,119          | 3,206          | 5,374        | 1,120       | 2,889         |

Tabla 3.9. Estado de resultados año 2018

### 3.6.4 Análisis Vertical

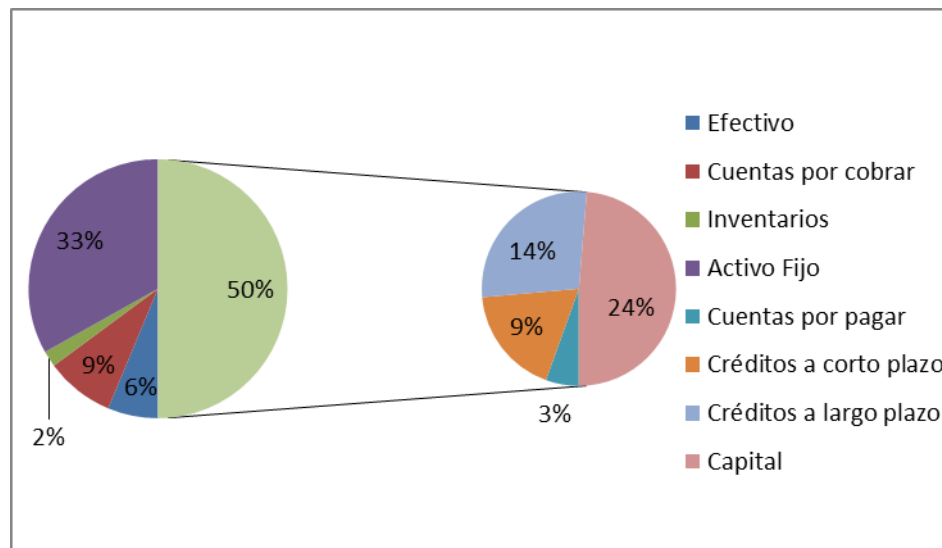
El análisis vertical, también conocido como método de porcentajes integrales, es una técnica con el cual se puede conocer la manera en la que la compañía utiliza los recursos económicos de los que dispone, es decir permite conocer en donde están invertidos y realizar una comparación con otras empresas de la misma industria para saber, por ejemplo, si el gasto en investigación y desarrollo es similar al de la media de la industria.

Como se puede observar en el análisis vertical del estado de posición financiera tabla 3.10, al año 2018 *Baldwin* redujo su posición de efectivo de 20% en el año 2017 a 13% en 2018 lo que indica un mejor aprovechamiento del mismo en actividades productivas, aumentó sus cuentas por cobrar de 16% en 2017 a 17% en 2018 originado por sus políticas de crédito, amplió su planta y equipo 85% a 95% de acuerdo con la estrategia a largo plazo de controlar los segmentos *Traditional* y *Low end*, reestructuro su deuda incrementando su deuda a corto plazo de 15% a 18% para disminuir la de largo plazo de 36% a 28%, de la misma manera incrementó su financiamiento mediante la emisión de acciones de 24% a 26%, bonos y capital de 44% a 49% para hacer cubrir las inversiones que se observan en planta y equipo, una ilustración de los anterior se observa en la gráfica 3.2.

### Análisis Vertical *Baldwin*

| Balance                       | 2017           | 2018           | 2017        | 2018        |
|-------------------------------|----------------|----------------|-------------|-------------|
| <b>Efectivo</b>               | 26,778         | 18,960         | <b>20%</b>  | <b>13%</b>  |
| <b>Cuentas por cobrar</b>     | 22,177         | 25,889         | <b>16%</b>  | <b>17%</b>  |
| <b>Inventarios</b>            | 5,985          | 6,052          | <b>4%</b>   | <b>4%</b>   |
| <b>Activo Circulante</b>      | 54,940         | 50,901         | <b>40%</b>  | <b>34%</b>  |
| <br>                          |                |                |             |             |
| <b>Planta y equipo</b>        | 116,100        | 143,900        | <b>85%</b>  | <b>95%</b>  |
| <b>Depreciación acumulada</b> | - 34,427       | - 44,020       | <b>-25%</b> | <b>-29%</b> |
| <b>Activo Fijo</b>            | 81,673         | 99,880         | <b>60%</b>  | <b>66%</b>  |
| <b>Total Activo</b>           | <b>136,613</b> | <b>150,781</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |
| <br>                          |                |                |             |             |
| <b>Cuentas por pagar</b>      | 7,600          | 8,297          | <b>6%</b>   | <b>6%</b>   |
| <b>Créditos a corto plazo</b> | 20,342         | 27,292         | <b>15%</b>  | <b>18%</b>  |
| <b>Créditos a largo plazo</b> | 48,700         | 41,750         | <b>36%</b>  | <b>28%</b>  |
| <b>Pasivos</b>                | 76,642         | 77,339         | <b>56%</b>  | <b>51%</b>  |
| <br>                          |                |                |             |             |
| <b>Acciones comunes</b>       | 32,146         | 39,146         | <b>24%</b>  | <b>26%</b>  |
| <b>Utilidades retenidas</b>   | 27,825         | 34,296         | <b>20%</b>  | <b>23%</b>  |
| <b>Capital</b>                | 59,971         | 73,442         | <b>44%</b>  | <b>49%</b>  |
| <b>Pasivos y Capital</b>      | <b>136,613</b> | <b>150,781</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

Tabla 3.10. Análisis vertical balance 2018

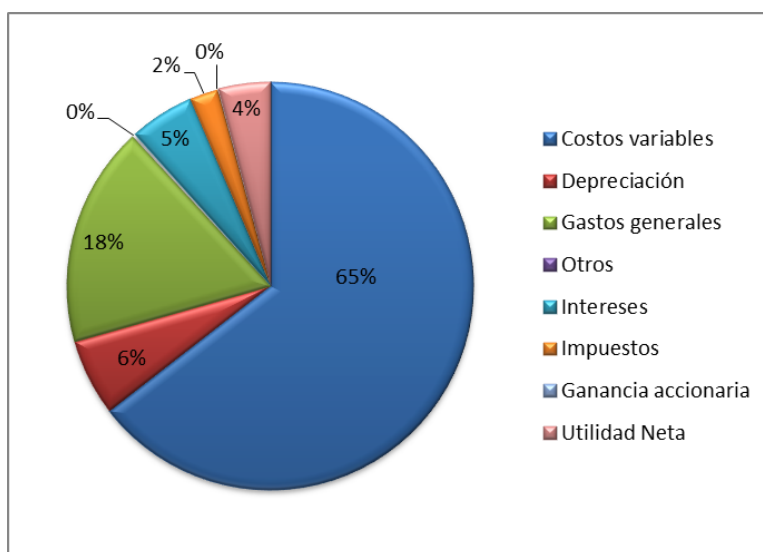


Gráfica 2.2. Composición de los activos y pasivos de Baldwin a 2018

Así mismo el análisis vertical del estado de resultados tabla 3.11, muestra una disminución en los costos variables debido a las inversiones que se realizaron en automatización, lo que también se refleja en la reducción de los gastos generales y otros gastos, la utilidad antes de intereses e impuestos aumentó de manera considerable de 4% a 12% consecuencia de los ahorros mencionados, los intereses disminuyeron de 6% a 5% como resultado de la reestructuración de la deuda, teniendo como resultado general un aumento significativo en la utilidad neta de -1% a 4%, estas variaciones son de forma proporcional a las obtenidas el año 2017, la ilustración de la composición del estado de resultados se observa en la gráfica 3.3.

| <b>Estado de resultados</b>                    | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Ventas</b>                                  | 134,909     | 157,494     | <b>100%</b> | <b>100%</b> |
| <b>Costos variables</b>                        | 95,823      | 101,604     | <b>71%</b>  | <b>65%</b>  |
| <b>Depreciación</b>                            | 7,260       | 9,593       | <b>5%</b>   | <b>6%</b>   |
| <b>Gastos generales</b>                        | 25,167      | 27,614      | <b>19%</b>  | <b>18%</b>  |
| <b>Otros</b>                                   | 1,577       | 350         | <b>1%</b>   | <b>0%</b>   |
| <b>Utilidad antes de intereses e impuestos</b> | 5,082       | 18,333      | <b>4%</b>   | <b>12%</b>  |
| <b>Intereses</b>                               | 7,950       | 8,173       | <b>6%</b>   | <b>5%</b>   |
| <b>Impuestos</b>                               | -           | 1,004       | <b>-1%</b>  | <b>2%</b>   |
| <b>Ganancia accionaria</b>                     | -           | 132         | <b>0%</b>   | <b>0%</b>   |
| <b>Utilidad Neta</b>                           | -           | 1,864       | <b>-1%</b>  | <b>4%</b>   |

Tabla 3.11. Análisis vertical estado de resultados 2018



Gráfica 3.3. Composición porcentual del estado de resultados 2018

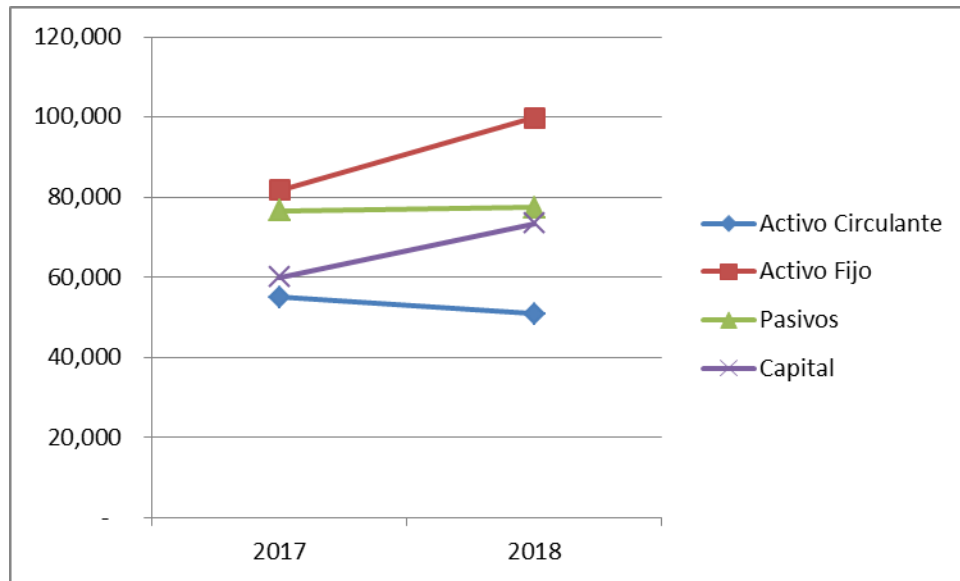
### 3.6.5 Análisis Horizontal

Por su parte el análisis horizontal es un método que mide los crecimientos de un año en comparación con el año anterior, en cada uno de los rubros de los estados financieros. Con esto las compañías pueden darse cuenta si los objetivos fijados están siendo alcanzados o se están quedando cortos y estar en condición de tomar las decisiones respecto al cumplimiento de los mismos y replantearlos si es necesario.

El análisis horizontal del estado de posición financiera de *Baldwin* se observa en la tabla 3.12 donde se aprecian las siguientes variaciones. Disminuyó su activo circulante en 7% producido principalmente por la utilización más eficiente de su efectivo, su activo fijo tuvo un incremento de 22% originado por las inversiones en planta y equipo, en la parte de pasivos estos aumentaron marginalmente solo un 1% debido a la reestructuración de créditos de largo a corto plazo por su menor costo, su capital se incrementó en 22% observando una disminución respecto al año 2017 cuando su capital creció en 25%, la ilustración de esto se puede observar en la gráfica 3.4.

| <b>Análisis Horizontal <i>Baldwin</i></b> |                |                |             |             |
|---|----------------|----------------|-------------|-------------|
| <b>Balance</b>                            | <b>2017</b>    | <b>2018</b>    | <b>2017</b> | <b>2018</b> |
| <b>Efectivo</b>                           | 26,778         | 18,960         | <b>680%</b> | <b>-29%</b> |
| <b>Cuentas por cobrar</b>                 | 22,177         | 25,889         | <b>167%</b> | <b>17%</b>  |
| <b>Inventarios</b>                        | 5,985          | 6,052          | <b>-31%</b> | <b>1%</b>   |
| <b>Activo Circulante</b>                  | 54,940         | 50,901         | <b>170%</b> | <b>-7%</b>  |
| <b>Planta y equipo</b>                    | 116,100        | 143,900        | <b>2%</b>   | <b>24%</b>  |
| <b>Depreciación acumulada</b>             | - 34,427       | - 44,020       | <b>-9%</b>  | <b>28%</b>  |
| <b>Activo Fijo</b>                        | 81,673         | 99,880         | <b>8%</b>   | <b>22%</b>  |
| <b>Total Activo</b>                       | <b>136,613</b> | <b>150,781</b> | <b>42%</b>  | <b>10%</b>  |
| <b>Cuentas por pagar</b>                  | 7,600          | 8,297          | <b>15%</b>  | <b>9%</b>   |
| <b>Créditos a corto plazo</b>             | 20,342         | 27,292         | <b>0%</b>   | <b>34%</b>  |
| <b>Créditos a largo plazo</b>             | 48,700         | 41,750         | <b>17%</b>  | <b>-14%</b> |
| <b>Pasivos</b>                            | 76,642         | 77,339         | <b>59%</b>  | <b>1%</b>   |
| <b>Acciones comunes</b>                   | 32,146         | 39,146         | <b>75%</b>  | <b>22%</b>  |
| <b>Utilidades retenidas</b>               | 27,825         | 34,296         | <b>-6%</b>  | <b>23%</b>  |
| <b>Capital</b>                            | 59,971         | 73,442         | <b>25%</b>  | <b>22%</b>  |
| <b>Pasivos y Capital</b>                  | <b>136,613</b> | <b>150,781</b> | <b>42%</b>  | <b>10%</b>  |

Tabla 3.12. Análisis horizontal balance 2018

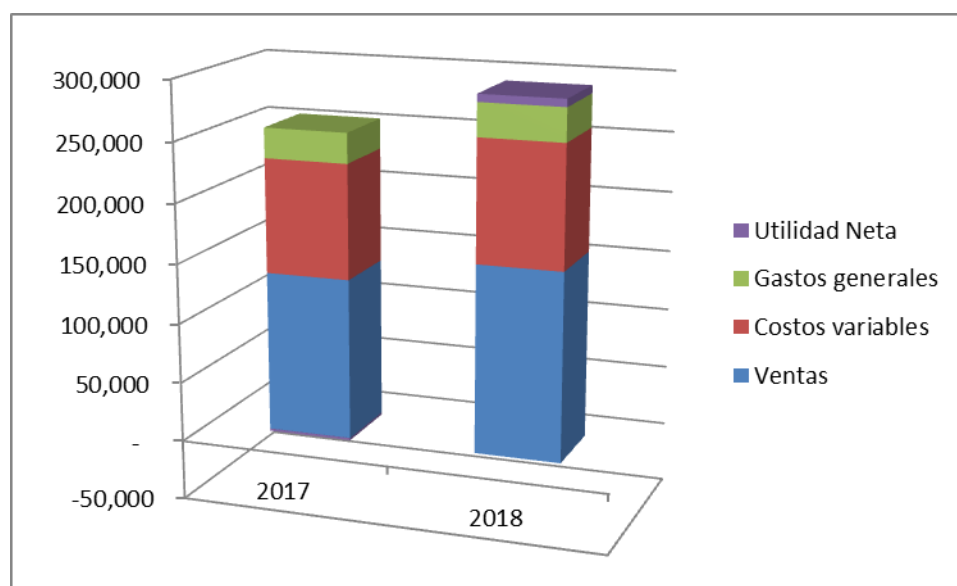


Gráfica 3.4. Crecimientos balance 2017- 2018

Por su parte el análisis vertical del estado de resultados presentado en la tabla 3.13, nos muestra un aumento en las ventas de 17% respecto al año 2017 disminuyendo la tendencia observada en los años 2016-2017 de 33%, un aumento de 6% en los costos variables menor al año previo de 32%, un aumento de 10% en los gastos generales menor al año 2017 donde estos fueron de 180% lo que significa un mejor control tanto de los costos como de los gastos y un aumento en la utilidad neta de 447% lo que muestra la recuperación de las pérdidas obtenidas el año 2017, la ilustración de esto se puede observar en la gráfica 3.5.

| Estado de resultados                    | 2017    | 2018    | 2017  | 2018  |
|---|---------|---------|-------|-------|
| Ventas                                  | 134,909 | 157,494 | 33%   | 17%   |
| Costos variables                        | 95,823  | 101,604 | 32%   | 6%    |
| Depreciación                            | 7,260   | 9,593   | -4%   | 32%   |
| Gastos generales                        | 25,167  | 27,614  | 180%  | 10%   |
| Otros                                   | 1,577   | 350     | 0%    | -78%  |
| Utilidad antes de intereses e impuestos | 5,082   | 18,333  | -58%  | 261%  |
| Intereses                               | 7,950   | 8,173   | 47%   | 3%    |
| Impuestos                               | - 1,004 | 3,556   | -144% | 454%  |
| Ganancia accionaria                     | -       | 132     | -100% | 1320% |
| Utilidad Neta                           | - 1,864 | 6,472   | -145% | 447%  |

Tabla 3.13. Análisis vertical estado de resultados 2018



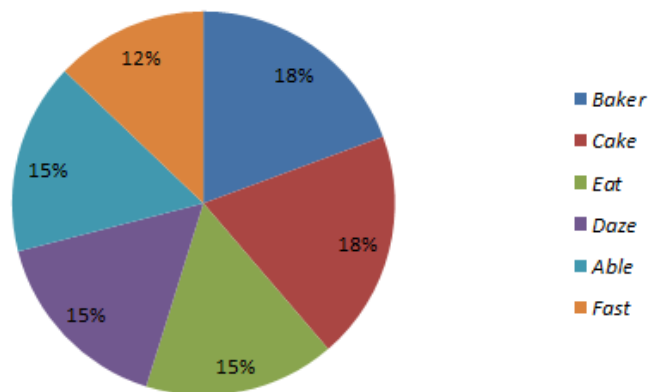
Gráfica 3.5. Crecimiento estado de resultados 2017-2018

### 3.7 Análisis por segmento de mercado

El mercado ha tomado un comportamiento esperado a lo pronosticado por los directivos de *Baldwin*. Ha respondido de manera eficaz a los objetivos, siendo esta empresa líder en ventas y satisfacción del cliente en sus segmentos claves y manteniéndose dentro de los tres lugares principales en los segmentos de alta gama donde solo ha mantenido presencia.

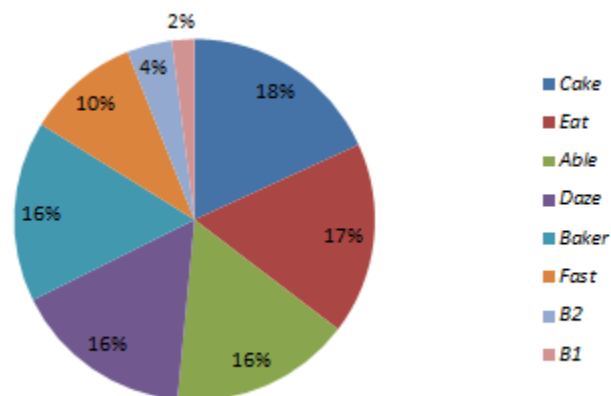
### 3.7.1 Análisis de mercado segmento *Traditional*

En el segmento *Traditional*, las empresas *Baldwin* y *Chester* terminaron como líderes con un 18% de participación de mercado como se observa en la gráfica 3.6



Gráfica 3.6 Participación mercado segmento *Traditional* 2017 (Capsim, 2016)

En ese mismo año, *Baldwin* decidió invertir en investigación y desarrollo lanzando al mercado dos productos más (*B1* y *B2*) para el 2018, ambos en el segmento *Traditional*, obteniendo así una participación total de 22% al finalizar el año 2018 siendo así, la empresa líder en *Traditional* tras dos años de competencia. La participación de mercado se muestra en la gráfica 3.7.



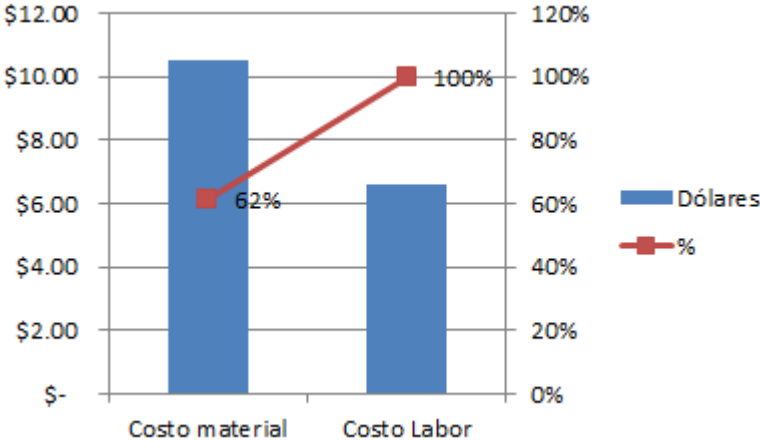
Gráfica 3.7 Participación mercado segmento *Traditional* 2018 (Capsim, 2016)

Cabe señalar, que *Cake* de la empresa *Chester* terminó como líder de ventas con 1545 unidades, si bien *Baldwin* vendió más con sus tres mercancías, ninguno de ellos alcanzó ese

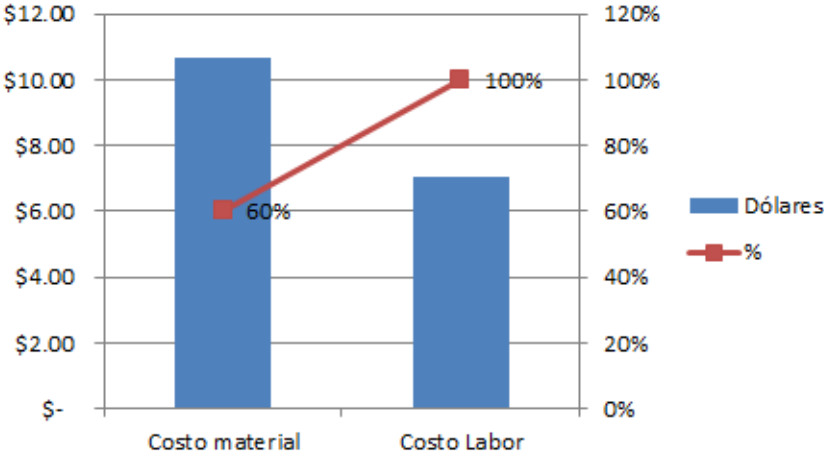
nivel de modo individual. Esto se debe principalmente a que *Cake* cuenta con una edad de 1.91 años cuando *Baker*, *B1* y *B2* cuentan una edad de 1.84, 0.94 y 0.82 años respectivamente. Se sabe que el segmento *Traditional* otorga el 47% de importancia a la edad del sensor.

Es importante mencionar, que *B1* y *B2* son nuevos en la industria, por lo que se espera que el próximo año obtengan más madurez alcanzando mayor edad y así adquiriendo mejor participación de mercado.

En lo que respecta a la estructura de costos, *Baldwin* lo está haciendo bien ya que *Baker* tiene menor costo que *Cake* de *Chester*. Sin embargo se detectan oportunidades de mejoras en materiales, ya que el 62% del costo total de *Baker* se encuentra en este rubro. Una correcta inversión en control de calidad para el próximo año ayudará a reducir esos costos y optimizar resultados. En las gráficas 3.8 y 3.9 se presentan los costos de ambos productos.

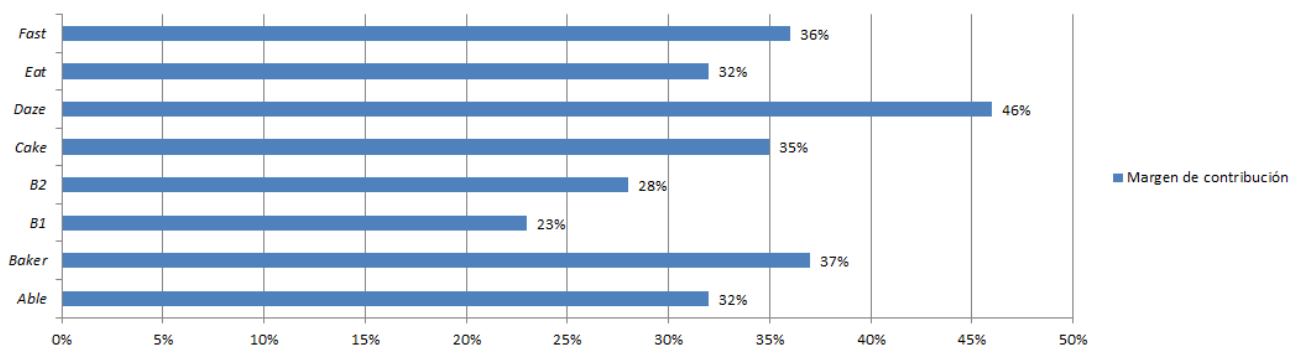


Gráfica 3.8 Estructura costos producto Baker (Capsim, 2016)



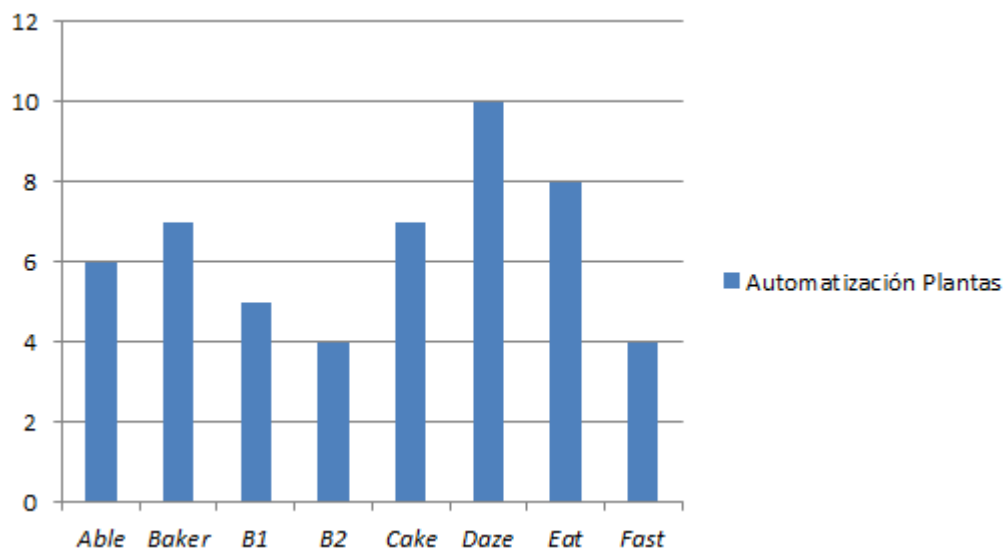
Gráfica 3.9 Estructura costos producto Cake (Capsim, 2016)

El margen de contribución que obtiene *Baker* es de un 37%, dos puntos porcentuales por encima del líder en ventas *Cake*, sin embargo nueve puntos porcentuales por debajo del producto *Daze* de la empresa *Digby* gráfica 3.10.



Gráfica 3.10 Margen de contribución segmento Traditional (Capsim, 2016)

*Digby* tiene una importante inversión en automatización de su planta de producción en el segmento *Traditional*, es por ello que resultan ser más rentables que el resto de los competidores, gráfica 3.11.

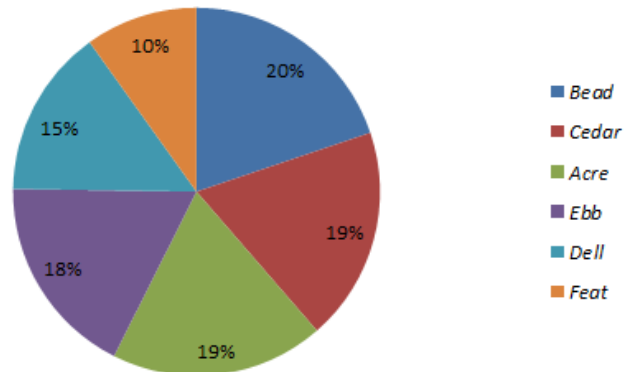


Gráfica 3.11 Nivel de automatización plantas segmento Traditional (Capsim, 2016)

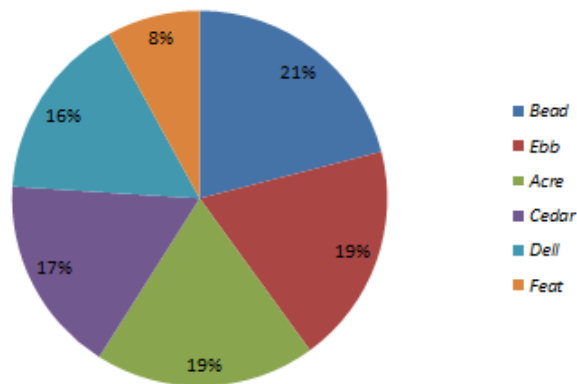
El próximo año *Baldwin* planea invertir en automatización en sus plantas de producción de *Baker*, *B1* y *B2* llegando a niveles de 8, 6 y 5 respectivamente.

### 3.7.2 Análisis de mercado segmento *Low end*

En el segmento de *Low end*, *Baldwin* obtuvo 20% de participación de mercado en el 2017 y 22% en el 2018 como lo muestra la gráfica 3.12 y 3.13

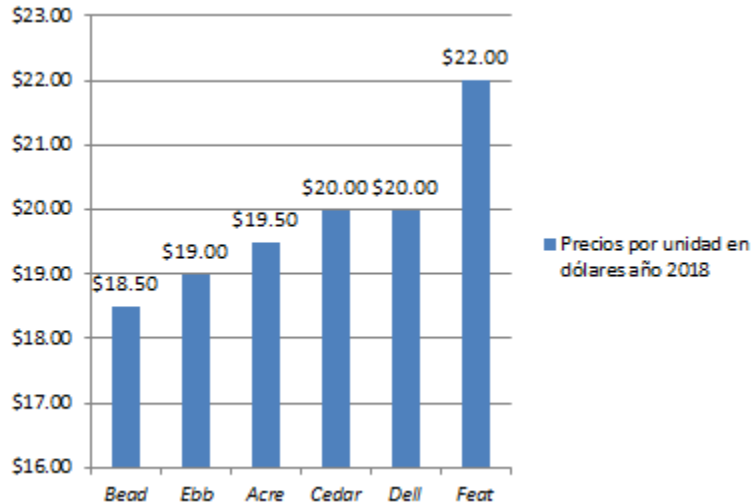


Gráfica 3.12 Participación mercado segmento *Low end* 2017 (Capsim, 2016)



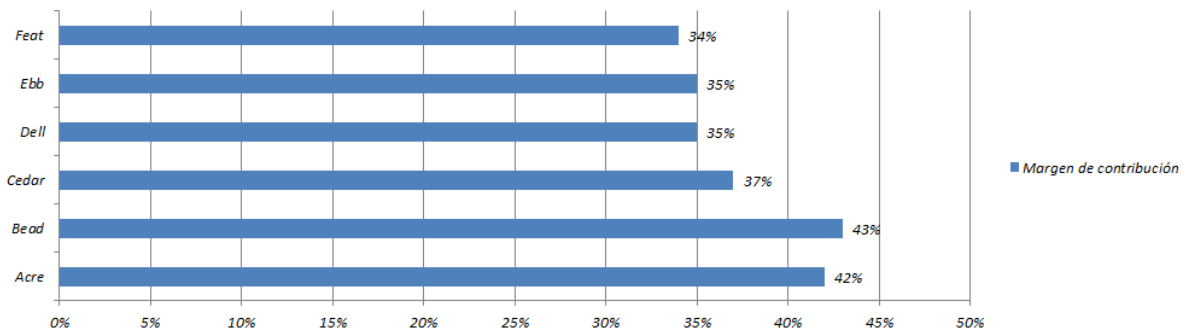
Gráfica 3.13 Participación mercado segmento *Low end* 2018 (Capsim, 2016)

*Baldwin* ha enfocado esfuerzos para reducir costos en *Low end* y así soportar los precios más bajos del mercado. La gráfica 3.14 muestra los precios de los productos del segmento.



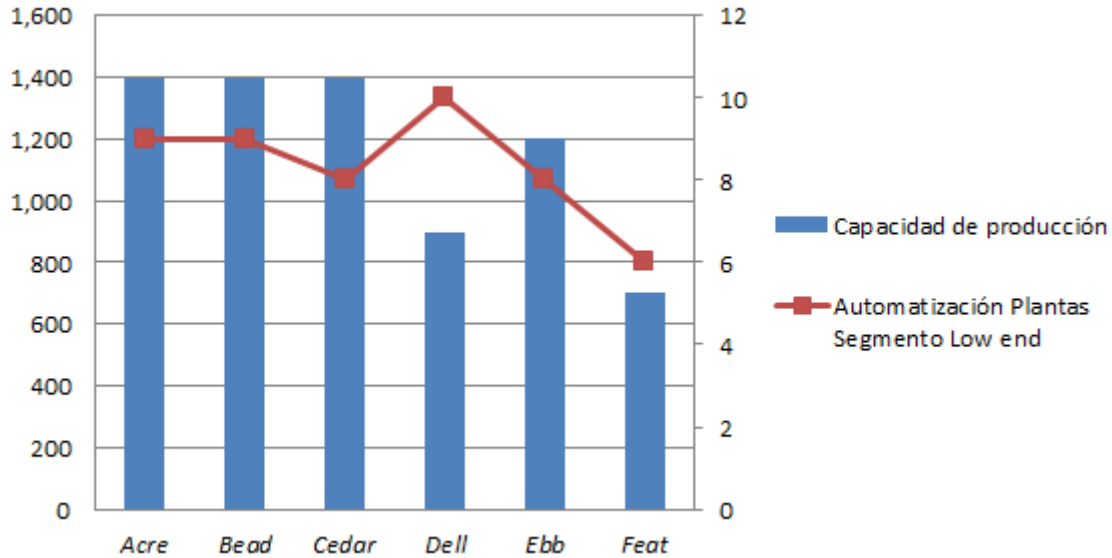
Gráfica 3.14 Precios por unidad Low end 2018 (Capsim, 2016)

*Baldwin* no sólo es la empresa con el producto más barato en este mercado, sino también la más rentable. La estrategia de costos bajos así como el nivel de automatización de nueve en la planta de producción de *Bead* ha permitido que *Baldwin* tenga un margen de contribución de 43% en el 2018 gráfica 3.15



Gráfica 3.15 Margen de contribución segmento Low end 2018 (Capsim, 2016)

La empresa *Digby* nuevamente presenta un alto nivel de automatización de su planta pero cuenta con una capacidad limitada de producción, algo que afectará sus ventas. *Baldwin*, por su parte, cuenta con la mezcla adecuada entre automatización y capacidad gráfica 3.16



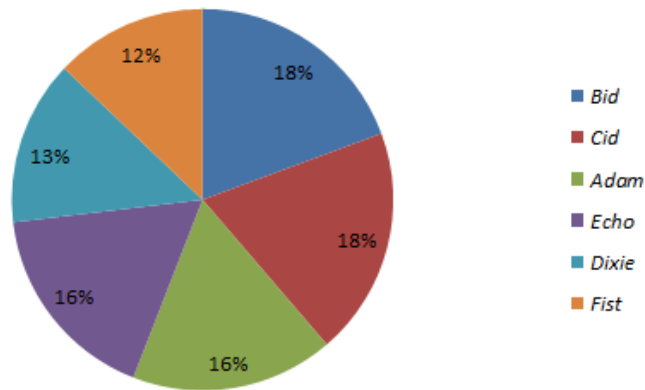
Gráfica 3.16 Capacidad productiva vs nivel de automatización Low end 2018 (Capsim, 2016)

*Acre* de la empresa *Andrews* representa un fuerte competidor para el *Bead* de *Baldwin* ya que cuenta con bajos costos y niveles altos de automatización y capacidad. Si *Andrews* decide bajar un poco su precio puede obtener mayor participación de mercado.

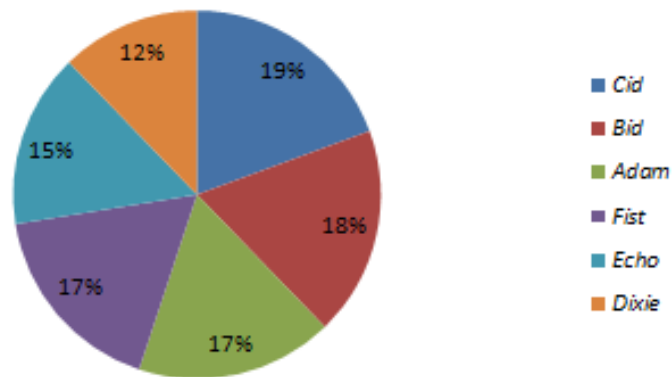
El segmento de *Low end* es altamente competido, la mínima diferencia en precio puede marcar una gran ventaja comparativa ya que es el factor con mayor peso para la decisión de compra de los clientes. *Baldwin* dirigirá esfuerzos e inversiones en control de calidad para mejorar la eficiencia y reducir los costos operativos.

### 3.7.3 Análisis de mercado segmento *High end*

La participación de mercado en los años 2017 mostrada en la gráfica 3.17 y 2018 representada en la gráfica 3.18 en el segmento de *High end* de distribuye de la siguiente manera.



Gráfica 3.17 Participación mercado segmento High end 2017 (Capsim, 2016)



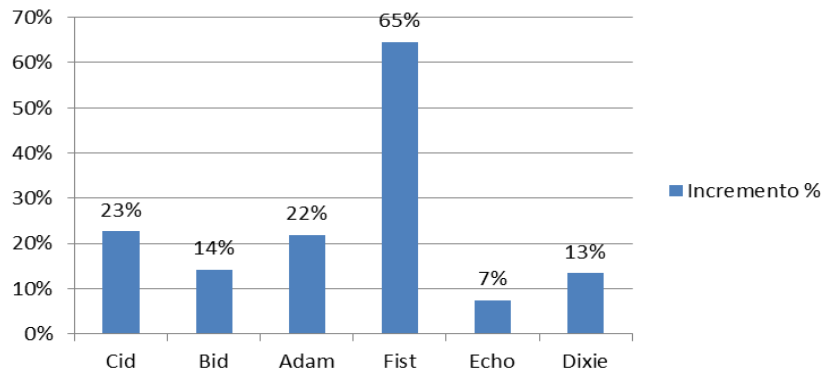
Gráfica 3.18 Participación mercado segmento High end 2018 (Capsim, 2016)

Como se puede observar en el año 2017, *Bid* encabezaba el mercado junto con *Cid* ambos productos con un 18%. En el año 2018 *Cid* obtuvo un 19% de participación de mercado posicionándose como líder de ventas con 644 unidades. *Bid* quedó en segundo lugar con una venta de 594 unidades como se observa en la tabla 3.14

| Producto     | Unidades vendidas 2017 | Unidades vendidas 2018 | Incremento % |
|--------------|------------------------|------------------------|--------------|
| <i>Cid</i>   | 525                    | 644                    | 23%          |
| <i>Bid</i>   | 520                    | 594                    | 14%          |
| <i>Adam</i>  | 471                    | 574                    | 22%          |
| <i>Fist</i>  | 344                    | 566                    | 65%          |
| <i>Echo</i>  | 461                    | 495                    | 7%           |
| <i>Dixie</i> | 373                    | 423                    | 13%          |

Tabla 3.14. Ventas por producto 2017 y 2018

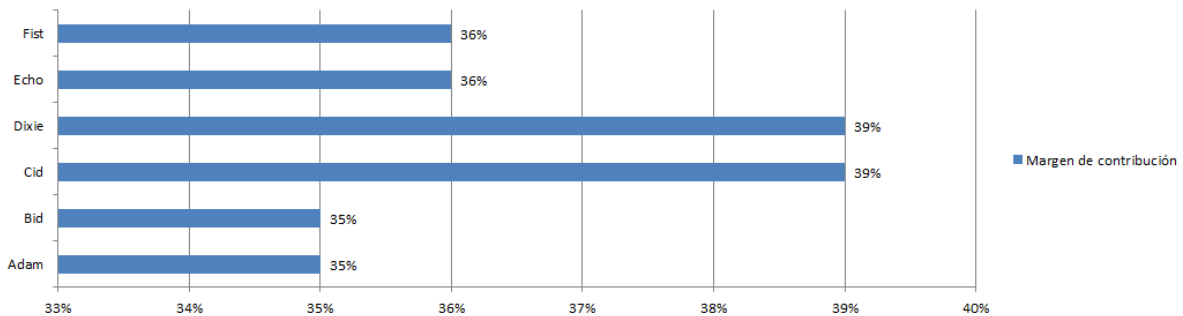
El producto *Fist* de la empresa *Ferris* reflejó un sobresaliente incremento en sus ventas de 65% entre el 2017 y el 2018. Sin embargo, el líder del segmento es *Cid* como se puede ver en la gráfica 3.19.



Gráfica 3.19 Incremento ventas High end 2017 al 2018 (Capsim, 2016)

*Ferris* tomó decisiones correctas al posicionar su producto muy cerca del escenario ideal arriesgándose a que el mismo saliera muy tarde al mercado. En tan sólo nueve días logró vender 566 unidades. Seguramente será un competidor importante en el segmento *High end*.

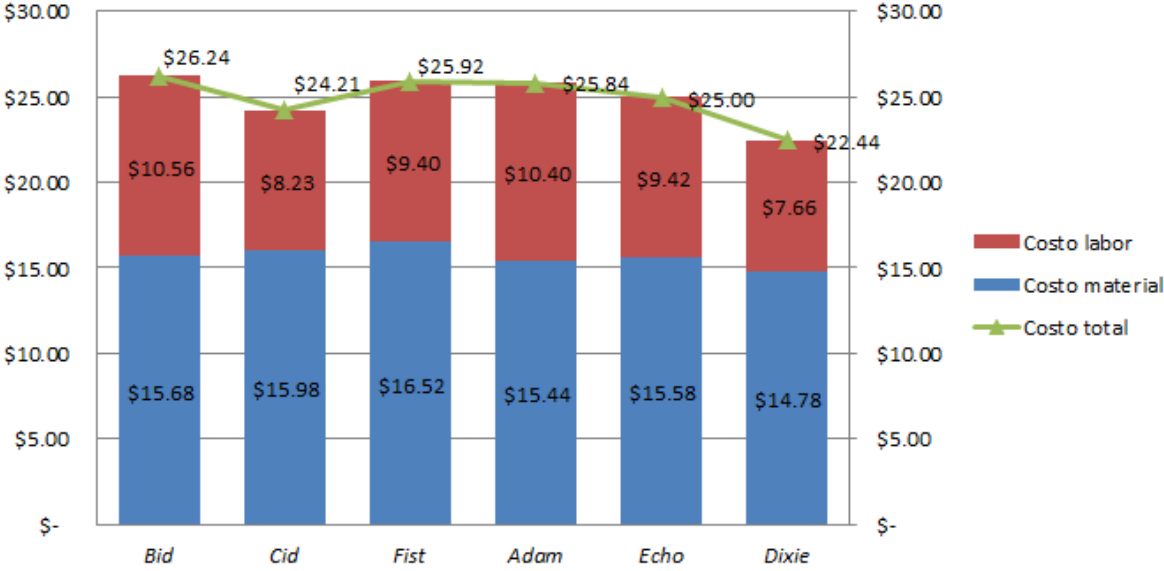
Por su parte, *Baldwin* hizo buen trabajo en el lanzamiento de su producto, sólo apenas debajo de las especificaciones ideales en el mercado, sin embargo sacrificó margen al ofrecer un precio de \$39.50 dólares por unidad, gráfica 3.20



Gráfica 3.20 Margen de contribución segmento High end 2018 (Capsim, 2016)

Considerando que el precio está sólo \$0.25 dólares por encima del promedio del mercado, *Baldwin* deberá incrementar el precio para mejorar el margen en el producto *Bid*.

Así mismo, las inversiones en calidad total favorecerán a reducir los costos ya que no son competitivos comparado con los competidores gráfica 3.21

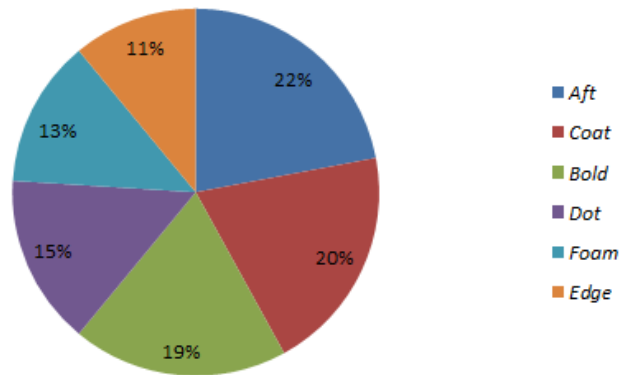


Gráfica 3.21 Estructura costos en dólares segmento High end 2018 (Capsim, 2016)

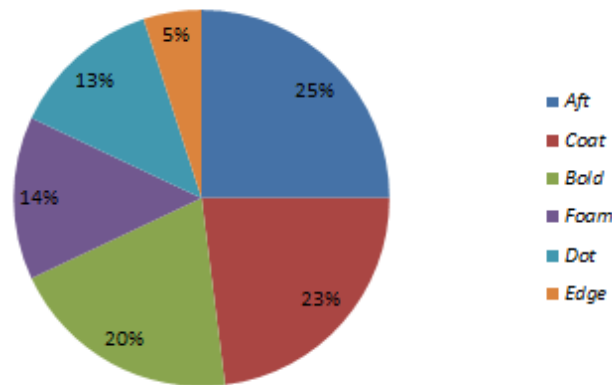
El segmento de *High end* se conforma de un mercado exigente, al cual se le debe ofrecer sensores de alta calidad. Hasta el 2018, todas las empresas contienden fuertemente, una eficiente estructura de costos así como un correcto posicionamiento del producto serán elementos claves para ser líder en este fragmento tan competido.

**3.7.4 Análisis de mercado segmento Performance**

*Aft de Andrews* se ha posicionado como líder en los últimos dos años en el segmento de *Performance*. En contraste, *Edge* de la empresa *Erie* no ha sido aceptado por los consumidores y lo obligarán a salir del mismo. La participación de mercado en los años 2017 gráfica 3.22 y 2018 gráfica 3.23 se muestra a continuación:



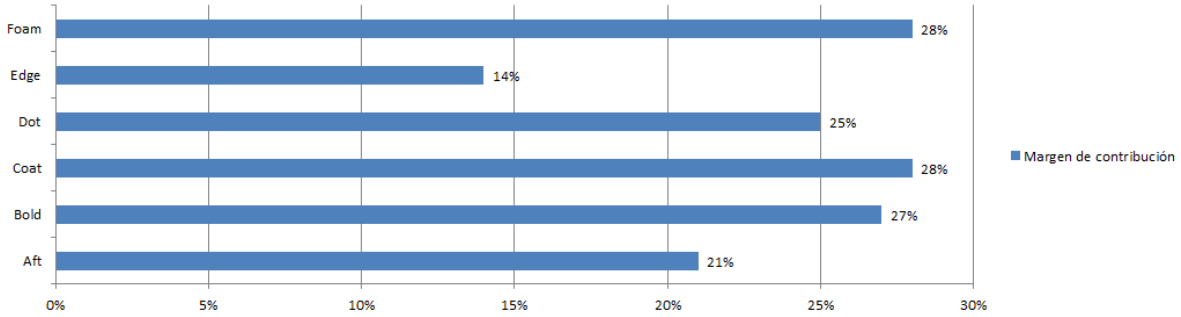
Gráfica 3.22 Participación de mercado segmento Performance 2017 (Capsim, 2016)



Gráfica 3.23 Participación de mercado segmento Performance 2018 (Capsim, 2016)

*Bold* se ha mantenido con un 19% y 20% de participación de mercado en los años 2017 y 2018 respectivamente, lo cual representa un crecimiento muy por debajo del promedio que fue de 17.9% en el mismo periodo de tiempo.

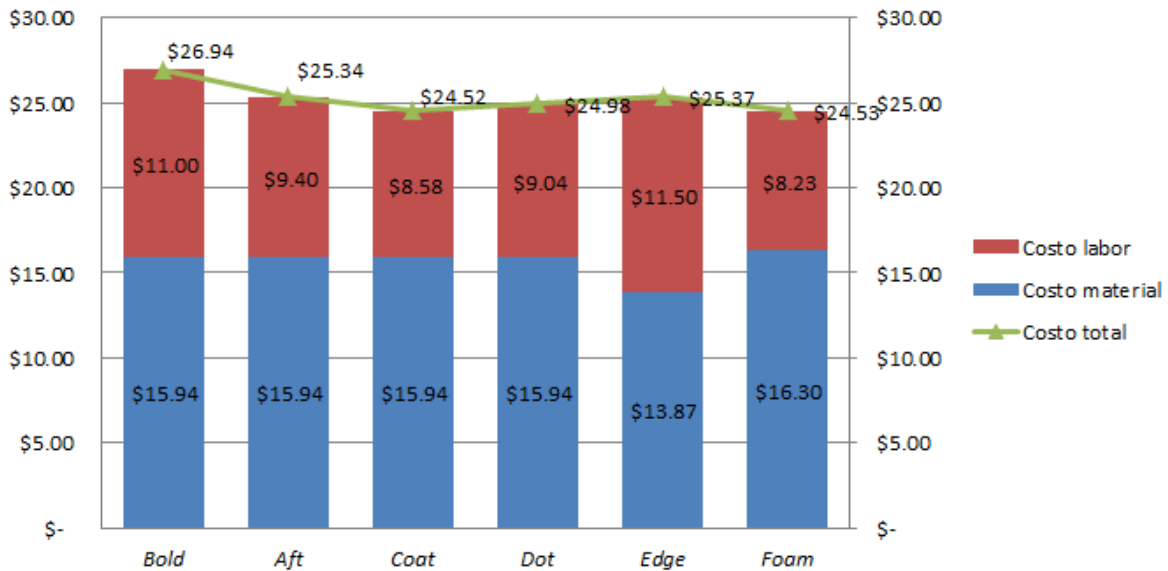
El segmento de *Performance*, al igual que el de *High end* exige alta calidad y alto grado de innovación pero a un precio menor, por lo que los márgenes de contribución se ven afectados. En la gráfica 3.24 se presenta los márgenes de contribución de cada producto en este segmento.



Gráfica 3.24 2 Margen de contribución segmento Performance 2018 (Capsim, 2016)

Las dos empresas con el margen de contribución más alto son aquellas que tienen los costos más bajos. Esto se debe a que no existe mucha flexibilidad en el precio.

*Baldwin* por su parte, tiene una gran posibilidad de posicionarse como líder del segmento, ya que a pesar de tener los costos más altos que sus competidores cuenta con el segundo mejor margen de contribución. Esto significa que la inversión en controles de calidad para reducción el costo de materia prima y mano de obra es inminente. A continuación se presenta la estructura de costos del producto *Bold* y sus competidores gráfica 3.25



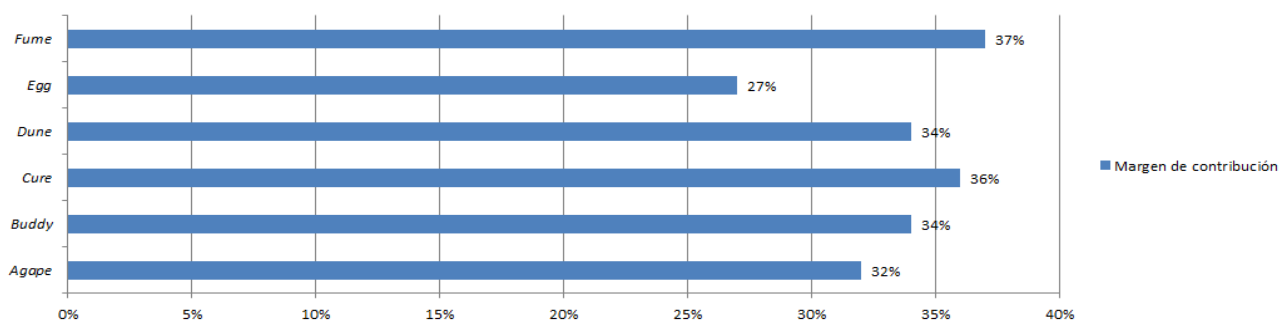
Gráfica 3.25 Estructura costos en dólares segmento Performance 2018 (Capsim, 2016)

En el 2019, el segmento de *Performance* crecerá 18.7%, lo cual representa una gran oportunidad para *Baldwin* reduciendo costos operativos para ganar mejores márgenes de

contribución. Debido a que el mercado valora una edad ideal del sensor de un año, no hay razón alguna para invertir en sacar un nuevo producto ya que no agregará valor.

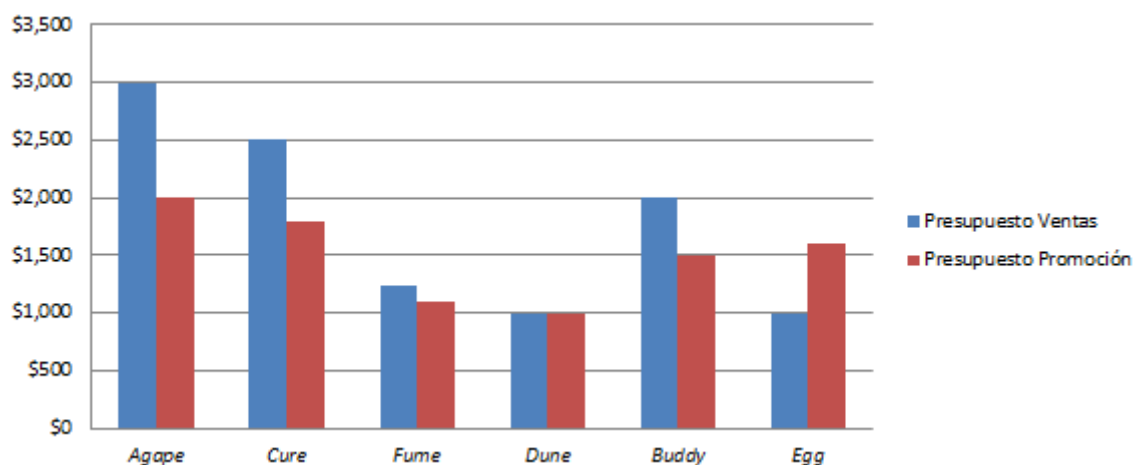
### 3.7.5 Análisis de mercado segmento *Size*

En este segmento, es posible obtener altos márgenes de contribución, el líder en este rubro es el producto *Fume* de *Ferris*, seguido de *Cure* de *Chester* y *Buddy* de *Baldwin* gráfica 3.26.



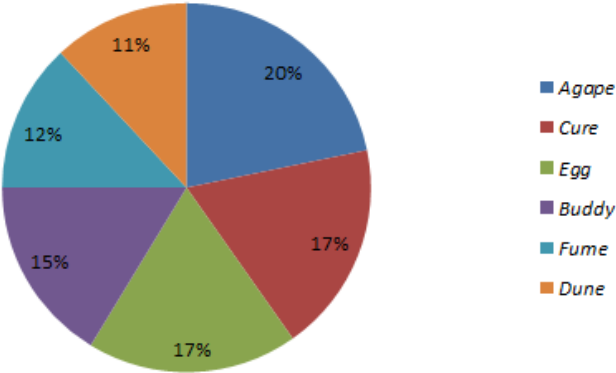
Gráfica 3.26 Margen de contribución segmento *Size* 2018 (Capsim, 2016)

El líder en colocación de productos de los últimos dos años en este segmento fue *Andrews*. El diferenciador radicó en su alta inversión en promoción y ventas como se puede ver en la gráfica 3.27.

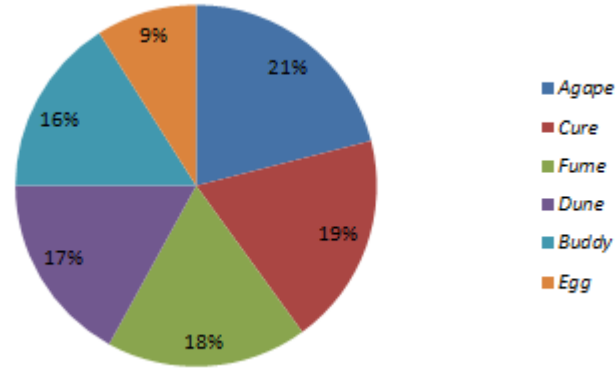


Gráfica 3.27 Inversión en promoción y ventas en dólares segmento *High end* 2018 (Capsim, 2016)

Tal nivel de inversión le permitió mantener una participación de mercado arriba del 20% tanto en 2017 como en 2018 como se puede observar en las gráficas 3.28 y 3.29.



Gráfica 3.28 Participación de mercado segmento Size 2017 (Capsim, 2016)

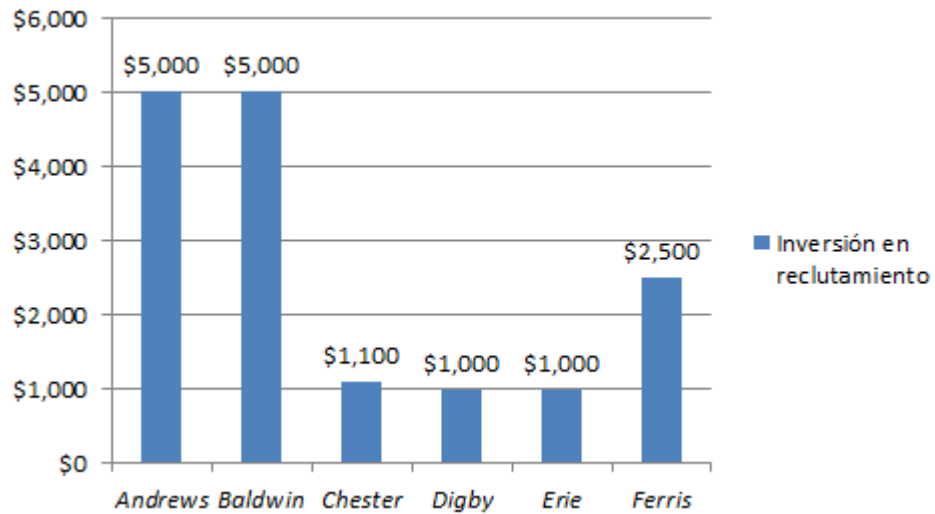


Gráfica 3.29 Participación de mercado segmento Size 2018 (Capsim, 2016)

Los costos del producto *Buddy* son menores que de *Agape* líder del mercado al 2018, por lo que una correcta inversión en promoción y ventas es necesaria para que *Baldwin* continúe con presencia en este mercado.

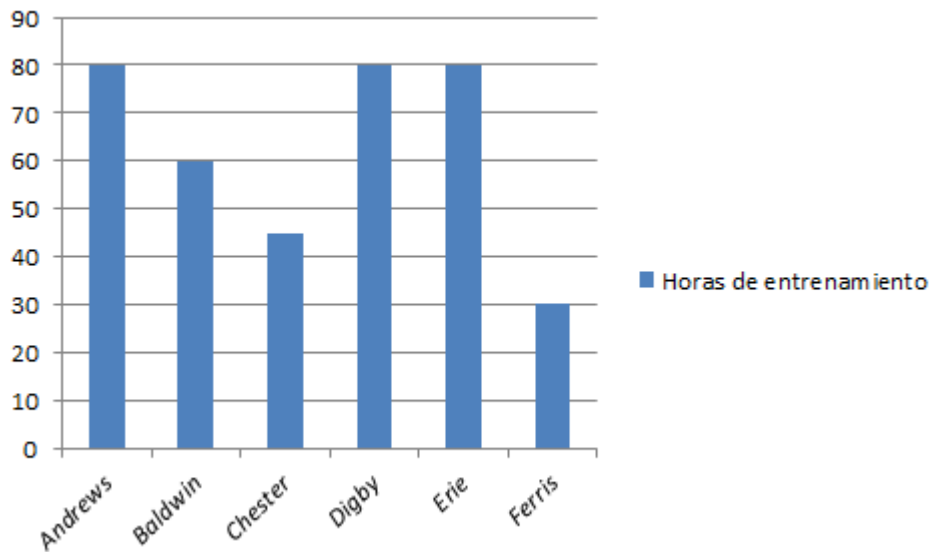
### 3.8 Recursos humanos

*Baldwin* es una empresa que se preocupa por su personal, es por ello que ha invertido en 2018 montos importantes en reclutamiento y selección con el objetivo de contar con el talento adecuado para cumplir las metas establecidas, como se muestra en la gráfica 3.30



Gráfica 3.30 Inversión reclutamiento en dólares 2018 (Capsim, 2016)

*Baldwin* cuenta con 777 empleados en 2018 a los cuales se les invirtieron 60 horas de entrenamiento para mejorar aptitudes y habilidades, como se muestra en la gráfica 3.31

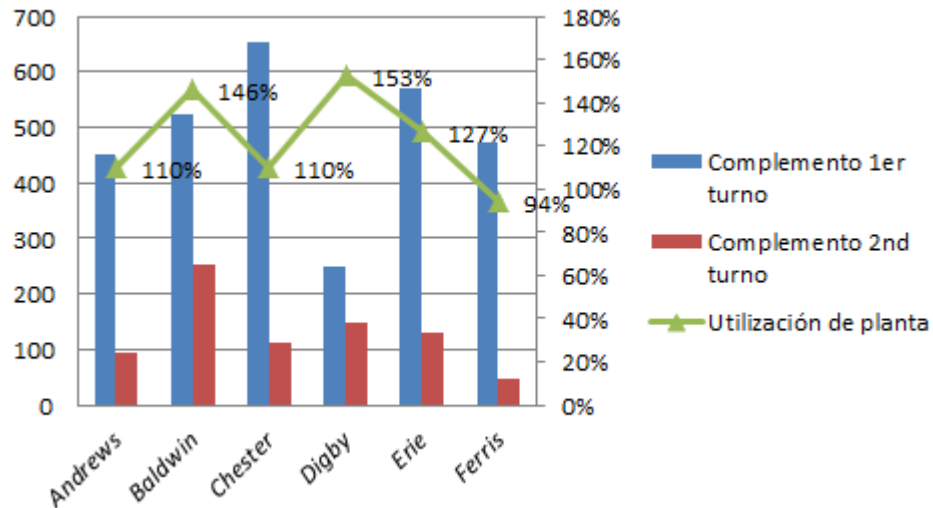


Gráfica 3.31 Horas de entrenamiento 2018 (Capsim, 2016)

Con 777 empleados, la utilización de la planta de *Baldwin* en el 2018 fue de 146%, sólo por debajo de *Digby*, la cual tuvo una utilización del 153%. El próximo año, *Baldwin*

considerará aumentar su plantilla debido a la introducción de un nuevo producto B3, el cual requerirá de mayor utilización de la planta.

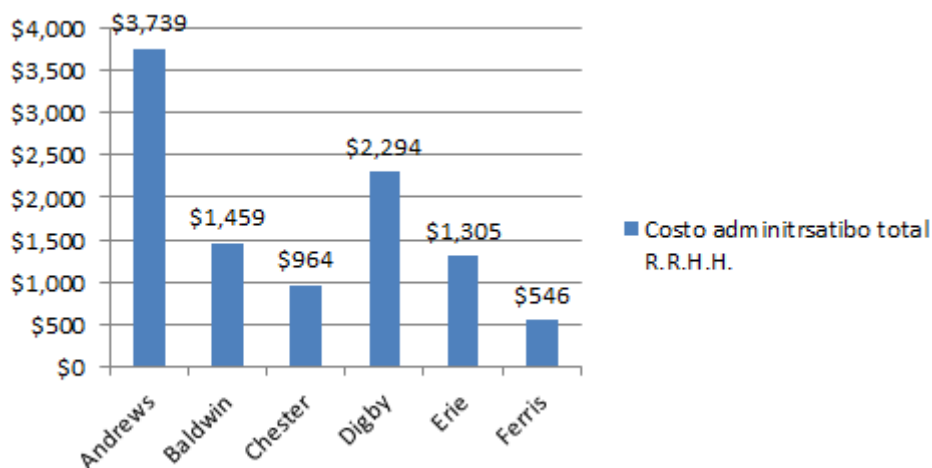
La gráfica 3.32 muestra la relación de empleados con la utilización de la planta:



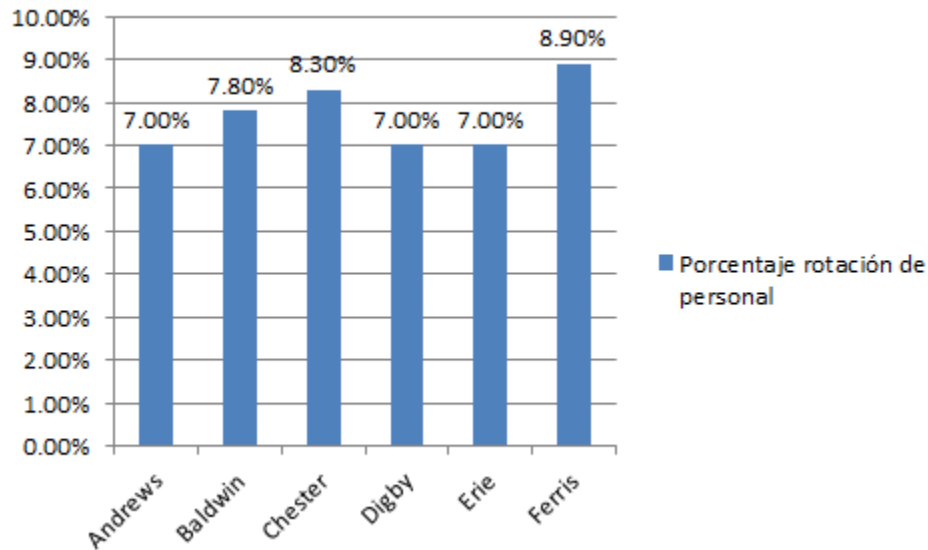
Gráfica 3.32 3 Cantidad de empleados vs utilización de planta 2018 (Capsim, 2016)

Como parte de la estrategia de mantener costos bajos, *Baldwin* está enfocado a no ser una empresa operativamente costosa, sin embargo, el capital humano es importante. Es por eso que las inversiones en este rubro se hacen de manera delicada y planeadas evitando así alta rotación de personal.

En las gráficas 3.33 y 3.34 se compra la inversión total en recursos humanos de todas las empresas así como su rotación de personal en el año 2018.



Gráfica 3.33 Costo total en dólares en recursos humanos (Capsim, 2016)



Gráfica 3.34 Rotación de personal 2018 (Capsim, 2016)

La correcta planeación de demanda evitará incurrir en gastos adicionales como tiempo extra o separación de empleados. Las inversiones oportunas en recursos humanos ayudarán a *Baldwin* a ser operativamente rentable, tener el personal capacitado y ser competitivo en el mercado.

### 3.9 Producción

Todos los competidores de la industria manejaron sus estrategias de producción, planta y automatización con especial concentración en segmentos *Traditional* y *Low end*. Con excepción de *Ferris* todas vendieron gran capacidad instalada en el primer año llevándolos a manejar niveles de producción por arriba del 120% usando ese flujo de efectivo para invertir en niveles de automatización altos para mejorar márgenes.

El primer año de ejercicio la producción no fue tan acertada en la industria, algunas organizaciones, resultaron con grandes cantidades de inventario al final del 2017, como lo fue *Andrews* y *Digby* al no prever la competencia en precio, inversión en accesibilidad y conocimiento del cliente, a diferencia de *Baldwin* que realizó un trabajo excelente de planeación resultando con una cantidad mínima de unidades en cada uno de los segmentos.

En el 2018 la mayoría realizaron un mejor ejercicio de planeación, la cual fue más conservadora resultando sin inventario en algunos de sus segmentos sin llegar a ser muy drástica la oportunidad perdida de ventas, esto relacionado con el incremento de precios de

algunos competidores como Digby que mejoro su rentabilidad al mantenerlos más elevados sacrificando ventas totales.

*Baldwin* realizó inversiones para introducir dos nuevos productos y agregar capacidad suficiente para dominar el segmento *Traditional* en el año 2019, donde está apostando a separarse de sus competidores de una manera sustancial e iniciar a dominar sus mercados meta.

También sacrificó inversión en automatización para solventar su crecimiento en producción, por lo que mermo rentabilidad comparado con *Digby* que ha llevado automatización a niveles muy altos haciéndolo un rival fuerte, pero al no invertir en planta su producción máxima se limita a 1900 unidades en *Traditional* y 1800 unidades en *Low end* lo que no le permitirá ser líder en estos mercados limitando su crecimiento en los siguientes años, en la tabla 3.15 se observa el manejo de planta de la industria.

En el año 2016 todas terminaron operaciones subutilizando su capacidad instalada en 75% del 200% máximo disponible, optaron por vender capacidad en los años 2017 y 2018 para maximizar el uso de sus recursos como se ve en la tabla 3.15.

El mercado es muy dinámico y es afectado por las decisiones que toman cada uno de los ejecutivos. El posicionamiento de unidades para venta eficiente es clave para el éxito. *Digby* tuvo un eficaz control de inventarios terminando operaciones en el 2018 con solo 4% de inventario sobre ventas totales seguido de *Baldwin* y *Andrews* que terminaron el año con 7% y 8% respectivamente, esto maximiza el flujo de efectivo y reduce los costos de inventario.

|                | Capacidad<br>2016 | Capacidad<br>2018 | Variación  | Nuevos<br>productos | Inventario<br>remanente |
|----------------|-------------------|-------------------|------------|---------------------|-------------------------|
| <i>Andrews</i> | 5,300.00          | 4,050.00          | - 1,250.00 | -                   | 8%                      |
| <i>Baldwin</i> | 5,300.00          | 4,650.00          | - 650.00   | 2.00                | 7%                      |
| <i>Chester</i> | 5,300.00          | 4,800.00          | - 500.00   | -                   | 18%                     |
| <i>Digby</i>   | 5,300.00          | 2,600.00          | - 2,700.00 | -                   | 4%                      |
| <i>Erie</i>    | 5,300.00          | 4,425.00          | - 875.00   | -                   | 19%                     |
| <i>Ferris</i>  | 5,300.00          | 3,700.00          | - 1,600.00 | -                   | 17%                     |

Tabla 3.15. Capacidad de producción por compañía 2016-2018

*Baldwin* al ser fiel a su estrategia de amplio diferenciador en costo, opto por vender 650 unidades para utilizar de una manera más eficiente sus recursos y la infusión de efectivo para invertir en automatización e introducción de dos nuevos productos, en la tabla 3.16 se puede ver el manejo de planta de los tres periodos anteriores

| % utilización de planta | 2016 | 2017 | 2018 | Tendencia |
|-------------------------|------|------|------|-----------|
| <i>Andrews</i>          | 75%  | 139% | 109% |           |
| <i>Baldwin</i>          | 75%  | 128% | 146% |           |
| <i>Chester</i>          | 75%  | 87%  | 110% |           |
| <i>Digby</i>            | 75%  | 169% | 153% |           |
| <i>Erie</i>             | 75%  | 114% | 127% |           |
| <i>Ferris</i>           | 75%  | 76%  | 93%  |           |

Tabla 3.16. Manejo de planta histórico

Sobresalen *Digby* y *Baldwin* al utilizar sus plantas cercanas a los 150% de utilización, *Baldwin* a diferencia de *Digby* mantuvo altos niveles de productividad sin vender la mitad de la capacidad instalada esto se ve reflejado en la participación de mercado amplia sin perder rentabilidad.

El buen manejo de inventarios es fundamental para la maximización de los recursos de la empresa. Si una compañía decide administrar su producción a niveles mínimos puede perder oportunidades de venta. En el año 2018 *Baldwin* aprovechó el ineficiente posicionamiento de recursos de la competencia para capturar 0.1% más del mercado como se ve en la tabla 3.17.

|                       | Participación del mercado actual 2018 | Participación del mercado Potencial 2018 | Oportunidad perdida de ventas |
|-----------------------|---------------------------------------|--|-------------------------------|
| <i>Andrews</i>        | 18.60%                                | 19.60%                                   | 1.00%                         |
| <b><i>Baldwin</i></b> | <b>20.70%</b>                         | <b>20.60%</b>                            | <b>-0.10%</b>                 |
| <i>Chester</i>        | 18.50%                                | 18.50%                                   | 0.00%                         |
| <i>Digby</i>          | 15.50%                                | 15.20%                                   | -0.30%                        |
| <i>Erie</i>           | 15.90%                                | 15.39%                                   | -0.51%                        |
| <i>Ferris</i>         | 10.80%                                | 10.20%                                   | -0.60%                        |

Tabla 3.17. Participación del mercado actual vs potencial

Entre los más afectados se encuentra *Andrews* que dejo escapar 1% de su mercado potencial al producir una cantidad de unidades insuficiente a lo demandado.

### 3.10 Investigación y desarrollo

*Baldwin* mantuvo su estrategia en el mercado reubicando sus productos al punto ideal del segmento con excepción en *Low end* donde la edad es de gran relevancia. El detalle del desempeño, tamaño y MTBF se puede ver en la tabla 3.18.

| 2018      | <i>Baker</i>       | <i>Bead</i>    | <i>Bid</i>      | <i>Bold</i>        | <i>Buddy</i> | <i>B1</i>          | <i>B2</i>          |
|-----------|--------------------|----------------|-----------------|--------------------|--------------|--------------------|--------------------|
| Segmento  | <i>Traditional</i> | <i>Low end</i> | <i>High End</i> | <i>Performance</i> | <i>Size</i>  | <i>Traditional</i> | <i>Traditional</i> |
| Desempeño | 6.9                | 3.5            | 10.5            | 11.9               | 5.9          | 7.6                | 6.2                |
| Tamaño    | 14.1               | 17.5           | 10.6            | 15.1               | 9.1          | 13.4               | 14.8               |
| MTBF      | 17000              | 12500          | 23000           | 27000              | 19000        | 17000              | 14000              |

Tabla 3.18. Características de los productos a diciembre 2018

En *Traditional* todos los competidores con excepción de *Ferris* invirtieron en actualizar especificaciones durante el año 2017 y 2018, llevando las especificaciones de tamaño y desempeño al punto medio el cual es a su vez el punto ideal ante el criterio del cliente.

Las características de desempeño y tamaño no fueron determinantes para separar a la competencia ya que todas mantuvieron una estrategia similar en desarrollo e investigación, solo *Baldwin* logró mantenerse como líder en ventas en el sector ya que invirtió en lanzar dos productos más, *B1* con especificaciones ideales al 2017 y *B2* con especificaciones ideales al 2019, esta estrategia le permitió capturar la mayor participación del mercado que sus competidores y diferenciarse.

En *Low end* todos los competidores mantuvieron las especificaciones iniciales del año 2016 ya que este en este segmento lo más valorado es el precio y la edad ideal de siete años, las características de desempeño y tamaño no fueron determinantes para separar a la competencia *Baldwin* consiguió mantenerse como líder en ventas en el sector ya que sacrifico precio vendiendo por debajo del promedio de *Bead* e invirtiendo en conocimiento y accesibilidad de los clientes.

*Baldwin* se fortalecerá en el 2020 cuando reposicionara del *Traditional* a *Low end* su producto *B2* que se está perfilando para atacar junto con *Bead*.

En *High end* todos invirtieron en las especificaciones cuidando las fechas de revisión optando por llevarlo al tamaño y desempeño ideal ya que en este segmento lo más valorado es el posicionamiento en el mapa perceptual y la edad lo más cercana a cero.

*Baldwin* invertirá en la introducción de un nuevo producto en este segmento, aunque no es un central de su estrategia es atractivo en ventas y por sus características puede reposicionarlos del mismo al *Traditional*, siendo este de mucho interés para la compañía.

En los segmentos de *Performance* y *Size* todos invirtieron en las especificaciones siendo este el factor principal en las expectativas del cliente y la ubicación en el mapa perceptual es el segundo factor más importante, *Baldwin* seguirá teniendo presencia aunque los considera secundario por su poca rentabilidad, es importante mantener presencia ya que el salir del mercado presentaría una oportunidad para otro y una amenaza para la compañía.

### **3.11 Análisis de la estrategia de los competidores**

Los ejecutivos de *Baldwin* han dedicado recursos importantes para analizar la estrategia de los principales competidores del mercado siendo estos *Digby*, *Chester* y *Andrews*.

- *Digby*: El equipo directivo de ha planteado una estrategia mixta basado en diferenciación en costos con enfoque en vida de productos concentrando estrategia en segmentos de *High end*, *Traditional* y *Low end* pero ha mantenido presencia en sectores de *Performance* y *Size*. Se ha invertido en automatizaciones de gran escala para mantener sus costos bajos y ser muy rentable creciendo capacidad conforme la demanda se genera y financiándose por medio de deuda a largo plazo y emisión de acciones. *Baldwin* ha invertido en dominar el segmento *Traditional* para después migrar un producto a *Low end* por lo que aprovechara su presencia en el mercado para ganar participación y no permitir en años futuros el flujo de efectivo suficiente para que *Digby* pueda invertir en incrementos de planta sin afectar la rentabilidad de la empresa.
- *Chester*: No ha presentado una estrategia clara para el 2018, ha mantenido presencia en todos los segmentos teniendo rentabilidad en la industria a pesar de no ser líder de mercado. Mantuvo capacidad instalada por arriba de la industria pero una utilización

cercana al 110% de sus plantas lo que no maximiza el retorno a la inversión instalada. Esto se ve reflejado en su encarecimiento de su estructura de costos afectada por un mayor endeudamiento e inversión en su promoción y venta elevado lo que ha mermado sus utilidades casi tres millones de dólares por debajo de *Baldwin*.

*Baldwin* planea inversiones en eficiencia operativa para mantener costos bajos en los próximos años y así ofrecer precios más atractivos a los consumidores en sus segmentos claves para mantener su posicionamiento del mercado sin ser amenazado por la capacidad instalada de *Chester* y cualquier posible introducción de nuevos productos.

- *Andrews*: Los ejecutivos han establecido una estrategia de gran diferenciador pura, introduciendo productos de alta gama, atractivos para los clientes en segmentos como el *High end*, *Performance* y *Size* manteniendo precios altos pero introduciendo más para ganar participación de mercado sin desaprovechar la infusión de efectivo de *Traditional* y *Low end* donde han atacado en precios e inversión en ventas y promoción, esto no les ha permitido ser rentables en los primeros dos años debido a que los segmentos de alta gama tienen gran competencia, las nuevas introducciones tardan más, el margen neto es menor por las grandes inversiones necesarias y el tamaño no es tan representativo como para causar un gran impacto en la industria hasta el 2018.

*Baldwin* continuará con su estrategia de invertir en eficiencia operativa y mantener más presencia en los segmentos objetivos *Traditional* y *Low end* ganando la mayor parte del flujo de efectivo y rentabilidad que estos sectores proveen, mantendrá presencia en los otros segmentos para competir en alta gama que roben a *Andrews* limitando su rentabilidad.

### **3.12 Conclusión**

En los años 2017 y 2018, *Baldwin* estableció una estrategia como amplio diferenciador de nicho manteniendo presencia en todos los segmentos del mercado, es por ello, que el próximo año 2019 veremos dos nuevos productos en el segmento *Traditional*. El principal objetivo buscado para el primer año es obtener una participación mínima del 10% en cada uno desplazando así al resto de los competidores en éste segmento.

Por otro lado, el equipo directivo de *Baldwin* sabe que aún no ha logrado la reducción de costos necesaria, para ello consideran que mayor inversión en *TQM* será clave en los años siguientes para ser el amplio diferenciador en costos que se desea ser. El equipo directivo de *Baldwin* es optimista por los resultados obtenidos en sus dos primeros años de operación, logró y superó la mayoría de los principales objetivos planteados para el 2018 aunque reconoce que hay aspectos importantes a mejorar.

Para el 2020 *Baldwin* buscara mantener su participación del mercado pero aumentar sus utilidades acumuladas separándose por su gran manejo corporativo siendo la empresa mejor posicionada en términos de ventas, rentabilidad y satisfacción del cliente.

## CAPITULO 4

### *BALDWIN* REPORTE ANUAL PERIODOS 2019 Y 2020

En este capítulo se presenta el análisis de las decisiones tomadas y resultados obtenidos por *Baldwin* para los ejercicios siguientes 2019 y 2020. Realizando un análisis de la efectividad de la estrategia de la compañía y realizando comparaciones contra el mejor competidor y de ser necesario replantear la estrategia para los siguientes años.

#### 4.1 Decisiones corporativas de *Baldwin*

El equipo de *Baldwin* ha continuado la estrategia mixta de amplio diferenciador de costos enfocando sus esfuerzos a ser líder de los segmentos *Traditional* y *Low end* manteniendo presencia en los mercados de *High end*, *Performance* y *Size* como diferenciador de nicho.

Durante estos años logró su objetivo de ser líder amplio de costos liderando *Traditional* y el *Low End* con una participación del 37% y 21% respectivamente. Como diferenciador de nicho el equipo directivo detectó la oportunidad de introducir *B3* en *High end* ya que este segmento valora principalmente la edad y la posición en el mapa perceptual, *Baldwin* optó por reubicar *Bid* a *Traditional* y competir en *High end* con el *B3* de próxima introducción que entrará a inicios del año 2021 y tendrá las especificaciones ideales en este segmento que sufrió la introducción de nuevos productos de parte de la competencia haciéndolo más competitivo.

*Baldwin* propuso una oferta diferenciadora en el mercado, los productos se pueden ver en la tabla 4.1.

|             | <i>Baker</i>       | <i>Bead</i>    | <i>Bid</i>      | <i>Bold</i>        | <i>Buddy</i> | <i>B1</i>          | <i>B2</i>          | <i>B3(2021)</i> |
|-------------|--------------------|----------------|-----------------|--------------------|--------------|--------------------|--------------------|-----------------|
| Segmento    | <i>Traditional</i> | <i>Low end</i> | <i>High End</i> | <i>Performance</i> | <i>Size</i>  | <i>Traditional</i> | <i>Traditional</i> | <i>High End</i> |
| Desempeño   | 8.3                | 3.5            | 11              | 13.9               | 7.3          | 8.3                | 6.2                | 13.9            |
| Tamaño      | 12.7               | 17.5           | 10.2            | 13.7               | 7.1          | 12.7               | 14.8               | 7.1             |
| <i>MTBF</i> | 15000              | 12500          | 18000           | 27000              | 19000        | 16000              | 14000              | 23000           |

Tabla 4.4. Oferta diferenciadora de *Baldwin*

En el 2020 se contó con tres productos en el segmento *Traditional*, *Baker*, *B1* y *B2*, centrándose en el punto ideal de preferencia de los clientes para el ejercicio 2020, excepto *B2* que mantuvo las especificaciones del año 2018 ya que el equipo directivo planteó

empujarlo al segmento *Low end* para lograr sus objetivos de ser gran diferenciador de costo posicionado dos productos en *Low end* para el año 2022.

En productos como *Bold* y *Buddy* se mantuvo presencia ofreciendo las especificaciones ideales en el mapa perceptual, estos segmentos no son los más atractivos para la empresa pero es importante permanecer, porque salir de alguno de ellos representaría una oportunidad de mercado para los demás competidores.

Para manejar esta inversión masiva se contrataron deuda a largo plazo por \$22 millones de dólares y se emitieron acciones por \$10 millones de dólares que proporcionaron el flujo suficiente para soportar el crecimiento esperado de la compañía.

## 4.2 Desempeño corporativo y competencia

El desempeño de *Baldwin* se encontró conforme a lo pronosticado en la mayoría de sus objetivos logrando aún mejores resultados de lo planteado y terminando el año 2020 como el líder en ventas. Con una participación del mercado 21.89% superando por 9% el pronóstico planteado de 20%.

En la tabla 4.2 se muestra tabulador de objetivos, donde podemos apreciar el desempeño de la compañía en los años 2019 y 2020 y su comparación con los objetivos y la variación relativa. Destacan la participación del mercado, las ganancias y el margen de contribución ya que están arriba por más de 10% y se requiere especial atención por parte del equipo directivo en mejorar los indicadores de apalancamiento, las ganancias acumuladas y el índice de productividad.

| Área              | Indicador                              | Resultado 2016 | Resultado 2018 | Resultados 2020 | Objetivo 2020 | Variación | Indicador | Tendencia |
|-------------------|--|----------------|----------------|-----------------|---------------|-----------|-----------|-----------|
| Cliente           | Participación del mercado              | 16.60%         | 20.29%         | 21.89%          | 20%           | 9%        | Logrado   |           |
|                   | Índice de satisfacción del cliente     | 20%            | 43%            | 46%             | 42%           | 10%       | Logrado   |           |
| Crecimiento       | Precio de la acción                    | \$ 34.47       | \$ 33.60       | \$ 58.00        | \$ 40.00      | 45%       | Logrado   |           |
|                   | Capitalización del mercado(Millones)   | \$ 69.00       | \$ 89.00       | \$ 174.00       | \$ 100.00     | 74%       | Logrado   |           |
| Finanzas          | Ganancias del periodo(miles)           | \$ 4,294.00    | \$ 6,472.00    | \$ 13,622.00    | \$12,000.00   | 14%       | Logrado   |           |
|                   | Ganancias Acumuladas(miles)            | \$ 4,294.00    | \$ 8,902.00    | \$ 32,425.00    | \$30,000.00   | 8%        | Logrado   |           |
|                   | Margen de contribución                 | 28.3%          | 35.3%          | 46.10%          | 40%           | 15%       | Logrado   |           |
|                   | Retorno en la inversión                | 8.9%           | 8.8%           | 12.20%          | 7%            | 74%       | Logrado   |           |
|                   | Apalancamiento                         | 2              | 2.1            | 1.9             | 2             | -5%       | Logrado   |           |
|                   | Préstamo de emergencia                 | \$ -           | \$ -           | \$ -            | \$ -          | 0%        | Logrado   |           |
| Procesos Internos | %utilización de planta                 | 75.2%          | 146.3%         | 167%            | 120%          | 39%       | Logrado   |           |
|                   | Índice de rotación de personal         | 10%            | 8%             | 8%              | 10%           | -22%      | Logrado   |           |
|                   | Índice de productividad                | 100%           | 102%           | 110.30%         | 100%          | 10%       | Logrado   |           |
|                   | Reducción de costos de materiales      | 0%             | 0%             | 11%             | 3%            | 257%      | Logrado   |           |
|                   | Reducción en Investigación y desarroll | 0%             | 0%             | 30%             | 27%           | 13%       | Logrado   |           |
|                   | Reducción de costos administrativos    | 0%             | 0%             | 56%             | 38%           | 47%       | Logrado   |           |

Tabla 4.2. Tabulador de objetivos con variación relativa año 2020 e histórico.

*Baldwin* desarrollo una estrategia funcional en el año 2020 donde logró posicionarse como uno de los líderes del mercado. Como se ve en la tabla 4.3 donde se comparan los principales índices de crecimiento y rentabilidad.

| <b>Indicador</b>          | <b><i>Andrews</i></b> | <b><i>Baldwin</i></b> | <b><i>Chester</i></b> | <b><i>Digby</i></b> | <b><i>Erie</i></b> | <b><i>Ferris</i></b> |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|--------------------|----------------------|
| Participación del mercado | 22%                   | 21.89%                | 15.69%                | 14.65%              | 14.56%             | 11.21%               |
| Precio de la acción       | \$ 39.61              | \$ 58.00              | \$ 36.93              | \$ 42.59            | \$ 30.42           | \$ 17.34             |
| Margen de contribución    | 40.5%                 | 46.1%                 | 43.8%                 | 49.0%               | 48.1%              | 31.6%                |

Tabla 4.3. Índice de crecimiento

### 4.3 Análisis financiero

A continuación se presenta el análisis de los resultados financieros obtenidos para al cuarto año de operación de la compañía *Baldwin* de manera histórica, realizando las principales comparaciones contra los resultados del competidor que haya mostrado mejor desempeño.

#### 4.3.1 Utilidad antes de intereses e impuestos

Como se observa en la tabla 4.4, *Baldwin* generó \$32'716,003 dólares mientras que el competidor *Andrews* obtuvo \$23'370,386 dólares, al analizar el detalle del estado de resultados se conoce que las fuertes inversiones que la empresa ha hecho en automatización y el excelente diseño de sus productos que le ha traído ahorros en materiales y le han permitido tener costos variables proporcionalmente menores que la competencia.

#### 4.3.2 Utilidades

En la tabla 4.4 podemos observar que al término del año 2020 *Baldwin* ha obtenido utilidades de \$13'622,033 dólares gracias principalmente al excelente posicionamiento y atractivo de sus productos, que ha mejorado su desempeño en ventas, el competidor *Andrews* obtuvo una utilidad de \$9'069,385 dólares generadas de la misma manera por ser la segunda empresa con mejores ingresos de la industria.

#### 4.3.3 Utilidades acumuladas

Como se muestra en la tabla 4.4 al termino del ejercicio 2020 las utilidades acumuladas para *Baldwin* son de \$32'425,274 dólares mientras las de *Andrews* son de \$3'026,524 dólares.

### 4.3.4 Margen de contribución

La compañía *Baldwin* tiene un margen de contribución de 46.1%, comparado con un 40.5% del competidor *Andrews*, esto debido a las fuertes inversiones que *Baldwin* realizó en planta permitiéndole ahorros en gastos generales, de venta y administrativos, así como costos de materiales y mano de obra..

| Año 2020<br>Indicadores selectos                      | Referencia     |                |                |              |             |               |
|---|----------------|----------------|----------------|--------------|-------------|---------------|
|   | <i>Baldwin</i> | <i>Andrews</i> | <i>Chester</i> | <i>Digby</i> | <i>Erie</i> | <i>Ferris</i> |
| Ventas  | 206,763,709    | 207,864,751    | 148,254,370    | 138,343,114  | 137,499,248 | 105,907,541   |
| Utilidad antes de intereses e impuestos               | 32,716,003     | 23,370,386     | 18,507,660     | 18,026,057   | 18,423,507  | 3,016,671     |
| Utilidades  | 13,622,033     | 9,069,385      | 5,347,143      | 7,171,036    | 6,355,226   | 1,410,762     |
| Utilidades acumuladas                                 | 32,425,274     | 3,026,524      | 12,273,010     | 18,752,237   | 7,970,105   | 6,767,354     |
| Gastos de venta, generales y administrativos / ventas | 15.20%         | 17.00%         | 18.60%         | 19.20%       | 16.80%      | 19.10%        |
| Margen de contribución                                | 46.10%         | 40.50%         | 43.80%         | 49.00%       | 48.10%      | 31.60%        |

Tabla 4.4. Indicadores financieros selectos año 2020

### 4.4 Razones financieras

A continuación se presenta el análisis de las principales razones financieras de la compañía *Baldwin* al cierre del ejercicio 2020.

#### 4.4.1 Rendimiento sobre ventas

En la tabla 4.5 podemos observar que el rendimiento sobre ventas de *Baldwin* es de 6.6%, generado por los ahorros incurridos en costos variables y gastos generales de venta y administrativos, el competidor *Andrews* obtuvo un 4.4% lo que indica un desempeño menor de este último.

#### 4.4.2 Rotación de activos

Este indicador es de 0.95 para la compañía *Baldwin* lo que muestra una utilización menor de los activos en comparación con el ejercicio 2017-2018, para el competidor *Andrews* este indicador es de 1.44 que muestran su mejor utilización de activos, la empresa analizada debe tomar acciones para mejorar este indicador.

#### 4.4.3 Rendimiento sobre activos

En esta razón financiera ambas compañías obtuvieron un 6.3%, para *Baldwin* el rendimiento sobre ventas fue lo que aportó la mayor parte de este indicador, mientras que para *Andrews* fue la rotación de activos como se muestra en la tabla 4.5.

#### 4.4.4 Apalancamiento

*Baldwin* muestra una relación de 1.9 que es menor a la relación del ejercicio 2018 que fue de 2.1 lo que indica un aumento proporcionalmente mayor del capital, para el competidor *Andrews* esta razón es de 2.5 conservando la proporción del periodo 2017-2018.

#### 4.4.5 Rendimiento sobre capital

La empresa *Baldwin* generó un rendimiento de capital de 12.2% que es menor al 16% del competidor *Andrews* como se observa en la tabla 4.5, al realizar el análisis se concluye que se debe en parte a ventas marginalmente superiores pero principalmente al capital menor que posee esta última compañía.

| Año 2020<br>Indicadores selectos   | Referencia     |                |                |              |             |               |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|--------------|-------------|---------------|
|                                    | <i>Baldwin</i> | <i>Andrews</i> | <i>Chester</i> | <i>Digby</i> | <i>Erie</i> | <i>Ferris</i> |
| Rendimiento sobre ventas           | 6.60%          | 4.40%          | 3.60%          | 5.20%        | 4.60%       | -1.30%        |
| Rotación de activos                | 0.95           | 1.44           | 1.03           | 1.00         | 0.96        | 1.14          |
| Rendimiento sobre activos          | 6.30%          | 6.30%          | 3.70%          | 5.20%        | 4.40%       | -1.50%        |
| Apalancamiento (Activos / Capital) | 1.90           | 2.50           | 2.60           | 1.80         | 2.10        | 2.00          |
| Rendimiento sobre capital          | 12.20%         | 16.00%         | 9.50%          | 9.30%        | 9.20%       | -3.10%        |

Tabla 4.5. Indicadores financieros selectos, razones año 2020

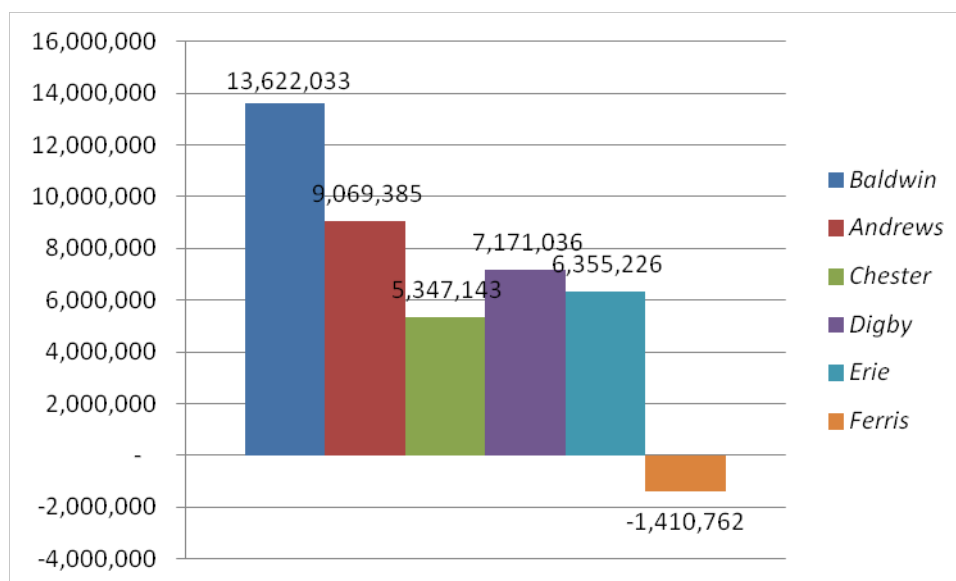
#### 4.5 Desempeño en el mercado de valores y mercado de bonos

Al cierre del ejercicio 2020 la capitalización de la compañía *Baldwin* asciende a 174 millones de dólares, el número de acciones en circulación es de 3'002,467, su valor en libros es de 37.29 dólares y su financiamiento es una combinación de emisión de acciones y bonos, el competidor *Andrews* tiene una capitalización de 86 millones de dólares, con 2'166,084 acciones en circulación y su principal fuente de financiamiento es la emisión de bonos, el valor de su acción es de 26.17 dólares, lo anterior se observa en la tabla 4.6

| Acciones y Bonos<br>Año 2020  | Referencia |           |           |           |           |           |
|-------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                               | Baldwin    | Andrews   | Chester   | Digby     | Erie      | Ferris    |
| <b>Mercado accionario</b>     |            |           |           |           |           |           |
| Precio de cierre              | 58.00      | 39.60     | 36.93     | 42.59     | 30.43     | 17.34     |
| Cambio                        | 10.80      | 17.22     | 7.04      | 7.06      | 10.77     | 4.72      |
| Acciones                      | 3,002,467  | 2,166,084 | 2,000,000 | 2,400,000 | 2,736,772 | 2,427,795 |
| Capitalización de mercado (M) | 174        | 86        | 74        | 102       | 83        | 42        |
| Valor en libros               | 37.29      | 26.17     | 28.01     | 31.97     | 25.11     | 18.97     |
| Utilidad por acción           | 4.54       | 4.19      | 2.67      | 2.99      | 2.32      | 0.58      |
| Dividendos                    | -          | -         | -         | -         | -         | -         |
| <b>Mercado de bonos</b>       |            |           |           |           |           |           |
| Total emitido (miles)         | 54,850     | 59,577    | 50,850    | 41,846    | 53,850    | 23,536    |
| Calificación S&P              | B          | CC        | CC        | BB        | CCC       | B         |

Tabla 4.6. Mercado Accionario y de bonos año 2020

En términos generales la rentabilidad de *Baldwin* al cierre del ejercicio 2020 es la mejor de la industria como se observa en la gráfica 4.1, esto se debe al posicionamiento y aceptación de los productos introducidos recientemente en los segmentos *Traditional* y *Low end*.



Gráfica 4.3. Utilidad de la industria por compañías año 2020

## 4.6 Estados financieros

A continuación se presentan los estados financieros de la compañía *Baldwin* al cierre del ejercicio 2020.

#### 4.6.1 Flujo de efectivo

El flujo neto por operaciones de *Baldwin* fue de 25.7 millones de dólares contra 23.3 millones de dólares del competidor *Andrews*, impulsados principalmente por las ventas y la depreciación, las actividades de inversión de la primera resultaron en un flujo negativo de -53.8 millones de dólares mientras que *Andrews* realizó inversiones por \$25.9 millones de dólares, las actividades de financiamiento resultaron en 32 millones de dólares para la primera y en 3.4 millones de dólares para la segunda teniendo un cambio neto en la posición de efectivo de 3.9 millones de dólares contra 0.8 millones de dólares, como se puede observar en la tabla 4.7.

| Año 2020                                     | Referencia     |                |                |              |             |               |
|--|----------------|----------------|----------------|--------------|-------------|---------------|
|  | <i>Baldwin</i> | <i>Andrews</i> | <i>Chester</i> | <i>Digby</i> | <i>Erie</i> | <i>Ferris</i> |
| Flujo de efectivo                            |                |                |                |              |             |               |
| Flujo neto por operaciones                   | 25,733         | 23,365         | 22,016         | 14,339       | 10,466      | 7,894         |
| Flujo de efectivo por inversiones            | - 53,800       | - 25,969       | - 7,825        | - 31,000     | - 8,104     | - 9,170       |
| Flujo neto por actividades de financiamiento | 32,000         | 3,448          | 2,000          | 25,212       | 2,000       | 11,083        |
| Cambio neto en la posición de efectivo       | 3,933          | 844            | 16,191         | 8,551        | 362         | 9,807         |

Tabla 4.7 Flujo de efectivo año 2020

#### 4.6.2 Estado de posición financiera o Balance

Al termino del ejercicio 2020 *Baldwin* cerró con un efectivo de 25.2 millones de dólares, sus cuentas por cobrar ascienden a de 33.9 millones de dólares siendo las más altas de la industria debido a su acertada política de crédito y su inventario es de 10.1 millones de dólares, en activos fijos la empresa tiene la inversión en planta y equipo más grande de la industria con 147.5 millones de dólares debido a sus adquisiciones y mejoras, con el objetivo de ser el líder en los segmentos meta fijados en su estrategia.

En lo que respecta a los pasivos, terminó con unas cuentas por pagar de 8.9 millones de dólares lo que está directamente relacionado con el nivel producción y ventas superior, que se obtuvo en este año, sus deudas a corto plazo ascienden a 41.1 millones de dólares aumentando significativamente respecto al ejercicio 2017-2018 debido a la restructura de sus pasivos de largo a corto plazo, en el largo plazo estos ascendieron a 54.8 millones de dólares lo cual es respaldo de sus inversiones en planta y equipo. En la parte de capital la empresa decidió cubrir una parte de sus inversiones con emisión de acciones lo que aumentó este rubro a 54.1 millones de dólares. Como se observa en la tabla 4.8, *Baldwin* tiene el mayor número de activos, concentrándose la mayoría de estos en planta y equipo.

| Año 2020                 | Referencia     |                |                |                |                |               |
|--------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
|                          | <i>Baldwin</i> | <i>Andrews</i> | <i>Chester</i> | <i>Digby</i>   | <i>Erie</i>    | <i>Ferris</i> |
| <b>Balance</b>           |                |                |                |                |                |               |
| Efectivo                 | 25,209         | 16,283         | 20,137         | 15,612         | 10,780         | 19,006        |
| Cuentas por cobrar       | 33,989         | 19,931         | 12,185         | 11,371         | 11,301         | 8,705         |
| Inventarios              | 10,186         | 5,445          | 13,424         | 6,758          | 16,105         | 12,542        |
| <b>Activo Circulante</b> | <b>69,384</b>  | <b>41,659</b>  | <b>45,746</b>  | <b>33,741</b>  | <b>38,186</b>  | <b>40,253</b> |
| <br>                     |                |                |                |                |                |               |
| Planta y equipo          | 216,100        | 159,660        | 163,400        | 149,500        | 166,500        | 94,100        |
| Depreciación acumulada   | - 68,546 -     | - 56,960 -     | - 65,387 -     | - 44,927 -     | - 61,780 -     | - 41,507 -    |
| <b>Activo Fijo</b>       | <b>147,554</b> | <b>102,700</b> | <b>98,013</b>  | <b>104,573</b> | <b>104,720</b> | <b>52,593</b> |
| <b>Total Activo</b>      | <b>216,938</b> | <b>144,359</b> | <b>143,759</b> | <b>138,314</b> | <b>142,906</b> | <b>92,846</b> |
| <br>                     |                |                |                |                |                |               |
| Cuentas por pagar        | 8,931          | 14,202         | 5,983          | 5,851          | 6,432          | 5,476         |
| Créditos a corto plazo   | 41,192         | 13,900         | 30,900         | 13,900         | 13,900         | 17,791        |
| Créditos a largo plazo   | 54,850         | 59,577         | 50,850         | 41,846         | 53,850         | 23,536        |
| <b>Pasivos</b>           | <b>104,973</b> | <b>87,679</b>  | <b>87,733</b>  | <b>61,597</b>  | <b>74,182</b>  | <b>46,803</b> |
| <br>                     |                |                |                |                |                |               |
| Acciones comunes         | 54,146         | 29,705         | 18,360         | 32,571         | 35,360         | 28,347        |
| Utilidades retenidas     | 57,819         | 26,975         | 37,666         | 44,146         | 33,364         | 17,696        |
| Capital                  | 111,965        | 56,680         | 56,026         | 76,717         | 68,724         | 46,043        |
| <b>Pasivos y Capital</b> | <b>216,938</b> | <b>144,359</b> | <b>143,759</b> | <b>138,314</b> | <b>142,906</b> | <b>92,846</b> |

Tabla 4.8 Estado de posición financiera año 2020

#### 4.6.3 Estado de Resultados

Como se muestra en la tabla 4.9 *Baldwin* generó ingresos por 206.7 millones de dólares, siendo la segunda en ingresos después del competidor *Andrews* con 207.8 millones de dólares, de ahí se le sustraen los conceptos de costos variables conformados por mano de obra y costo de materiales por 111.3 millones de dólares directamente relacionados con el nivel de producción, la depreciación, que se origina por las inversiones en planta y equipo de 13.7 millones de dólares, los gastos generales, que incluyen gastos en publicidad y accesibilidad de los productos, siendo la segunda que más invirtió en dichos rubros con 31.3 millones de dólares y por último el gasto en intereses originado por los créditos de 11.3 millones de dólares lo que resulta en una utilidad de 13.6 millones de dólares contra el competidor *Andrews* que logró 9.6 millones de dólares, es decir con ventas marginalmente mejores, esta empresa logró menos utilidad neta debido a la eficiencia operativa de *Baldwin* que resulta de menores costos variables.

| Año 2020<br>Estado de resultados        | Referencia |         |         |         |         |         |
|---|------------|---------|---------|---------|---------|---------|
|   | Baldwin    | Andrews | Chester | Digby   | Erie    | Ferris  |
| Ventas                                  | 206,764    | 207,865 | 148,254 | 138,343 | 137,499 | 105,908 |
| Costos variables                        | 111,373    | 123,732 | 83,315  | 70,513  | 71,355  | 72,482  |
| Depreciación                            | 13,707     | 10,644  | 10,533  | 9,967   | 11,100  | 6,273   |
| Gastos generales                        | 31,368     | 35,255  | 27,540  | 26,576  | 23,109  | 20,274  |
| Utilidad antes de intereses e impuestos | 32,716     | 23,370  | 18,508  | 18,026  | 18,424  | 3,017   |
| Intereses                               | 11,331     | 9,133   | 10,113  | 6,769   | 8,447   | 5,187   |
| Utilidad Neta                           | 13,622     | 9,069   | 5,347   | 7,171   | 6,355   | 1,411   |

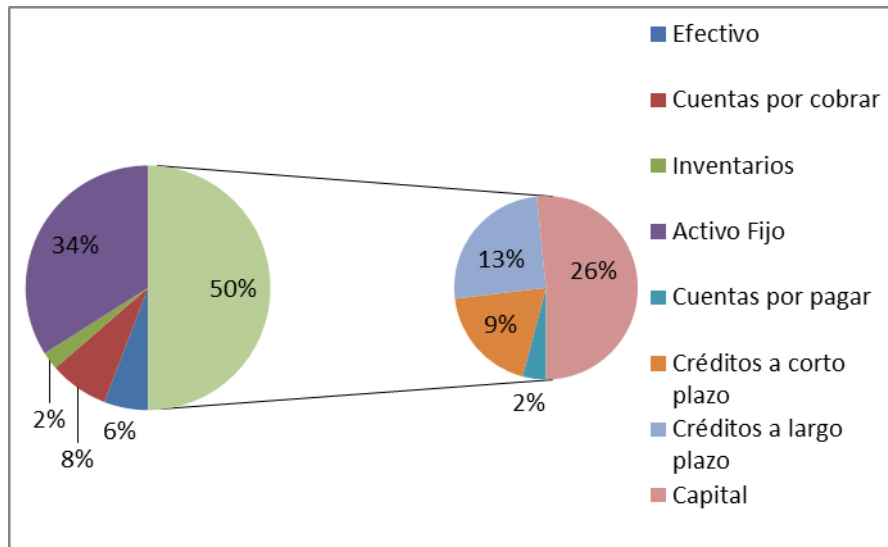
Tabla 4.9. Estado de resultados año 2020

#### 4.6.4 Análisis Vertical

Al año 2020 *Baldwin* aumentó su efectivo, pero mantuvo la proporcionalidad con respecto al año 2019 quedando en 12%, lo que indica una estrategia definida de manejo de efectivo manteniendo solo lo suficiente para enfrentar posibles disminuciones en ventas.

Sus cuentas por cobrar pasaron de 19% en el 2019 a 16% en 2020 provocado por una disminución marginal en ventas, sus activos fijos representados por planta y equipo pasaron de 62% a 68% mostrando un incremento considerable en este rubro.

Considerando sus políticas de manejo de deuda se incrementó su deuda a corto plazo de 16% a 19% para disminuir la de largo plazo de 27% a 25%, el financiamiento por emisión de acciones disminuyó marginalmente en 1% para aumentarlo en la parte de capital en la misma proporción, como se puede observar en la tabla 4.10, una ilustración de los anterior se observa en la gráfica 4.2



Gráfica 4.2. Composición de los activos y pasivos de Baldwin a 2020

### **Análisis Vertical *Baldwin***

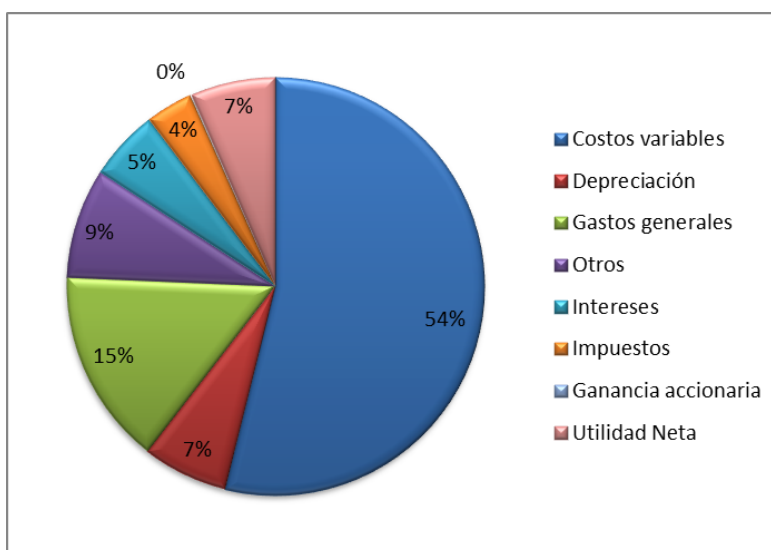
| <b>Balance</b>                | <b>2019</b>    | <b>2020</b>    | <b>2019</b> | <b>2020</b> |
|-------------------------------|----------------|----------------|-------------|-------------|
| <b>Efectivo</b>               | 21,276         | 25,209         | <b>12%</b>  | <b>12%</b>  |
| <b>Cuentas por cobrar</b>     | 32,163         | 33,989         | <b>19%</b>  | <b>16%</b>  |
| <b>Inventarios</b>            | 11,682         | 10,186         | <b>7%</b>   | <b>5%</b>   |
| <b>Activo Circulante</b>      | 65,121         | 69,384         | <b>38%</b>  | <b>32%</b>  |
| <b>Planta y equipo</b>        | 162,300        | 216,100        | <b>94%</b>  | <b>100%</b> |
| <b>Depreciación acumulada</b> | - 54,840 -     | 68,546         | <b>-32%</b> | <b>-32%</b> |
| <b>Activo Fijo</b>            | 107,460        | 147,554        | <b>62%</b>  | <b>68%</b>  |
| <b>Total Activo</b>           | <b>172,581</b> | <b>216,938</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |
| <b>Cuentas por pagar</b>      | 10,196         | 8,931          | <b>6%</b>   | <b>4%</b>   |
| <b>Créditos a corto plazo</b> | 27,292         | 41,192         | <b>16%</b>  | <b>19%</b>  |
| <b>Créditos a largo plazo</b> | 46,750         | 54,850         | <b>27%</b>  | <b>25%</b>  |
| <b>Pasivos</b>                | 84,238         | 104,973        | <b>49%</b>  | <b>48%</b>  |
| <b>Acciones comunes</b>       | 44,146         | 54,146         | <b>26%</b>  | <b>25%</b>  |
| <b>Utilidades retenidas</b>   | 44,197         | 57,819         | <b>26%</b>  | <b>27%</b>  |
| <b>Capital</b>                | 88,343         | 111,965        | <b>51%</b>  | <b>52%</b>  |
| <b>Pasivos y Capital</b>      | <b>172,581</b> | <b>216,938</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

*Tabla 4.10. Análisis vertical balance 2020*

Así mismo el análisis vertical del estado de resultados mostrado en la tabla 4.11, refleja una disminución en los costos variables debido a los ahorros en este rubro, generados por las inversiones en automatización de los ejercicios anteriores, los gastos generales se redujeron marginalmente en 1% debido al atractivo de los productos que permite un gasto menor en estos conceptos, la utilidad antes de intereses e impuestos aumentó de manera considerable de 12% a 16% consecuencia de los ahorros aludidos, los intereses aumentaron de 4% a 5% mismo efecto en los impuestos de 3% a 4% esto debido al mayor nivel de deuda y de utilidad respectivamente, teniendo como resultado general un aumento significativo en la utilidad neta de 5% a 7%, la ilustración de la composición del estado de resultados se observa en la gráfica 4.3.

| Estado de resultados                    | 2019    | 2020    | 2019 | 2020 |
|---|---------|---------|------|------|
| Ventas                                  | 195,656 | 206,764 | 100% | 100% |
| Costos variables                        | 119,818 | 111,373 | 61%  | 54%  |
| Depreciación                            | 10,820  | 13,707  | 6%   | 7%   |
| Gastos generales                        | 31,201  | 31,368  | 16%  | 15%  |
| Otros                                   | 9,500   | 17,600  | 5%   | 9%   |
| Utilidad antes de intereses e impuestos | 24,317  | 32,716  | 12%  | 16%  |
| Intereses                               | 8,774   | 11,331  | 4%   | 5%   |
| Impuestos                               | 5,440   | 7,485   | 3%   | 4%   |
| Ganancia accionaria                     | 202     | 278     | 0%   | 0%   |
| Utilidad Neta                           | 9,901   | 13,622  | 5%   | 7%   |

Tabla 4.11. Análisis vertical estado de resultados 2020



Gráfica 4.3. Composición porcentual del estado de resultados 2020

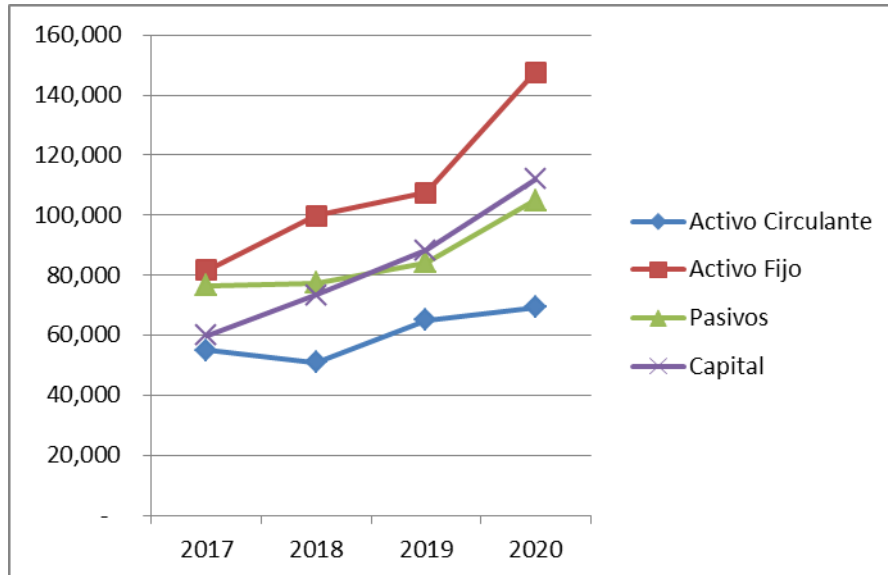
#### 4.6.5 Análisis Horizontal

El análisis horizontal del estado de posición financiera de *Baldwin* se observa en la tabla 4.12 donde se aprecian las siguientes variaciones. Su activo circulante aumento 7% debido principalmente al aumento en efectivo y cuentas por cobrar, su activo fijo incrementó a 37% originado por las inversiones en planta y equipo, los pasivos se incrementaron 25% impulsados por el aumento en los créditos a corto plazo que soportan las inversiones de la compañía, así mismo su capital se incrementó 27% y las acciones 23%, la ilustración de esto se puede observar en la gráfica 4.4.

### Análisis Horizontal *Baldwin*

| Balance                       | 2019           | 2020           | 2019       | 2020        |
|-------------------------------|----------------|----------------|------------|-------------|
| <b>Efectivo</b>               | 21,276         | 25,209         | <b>12%</b> | <b>18%</b>  |
| <b>Cuentas por cobrar</b>     | 32,163         | 33,989         | <b>24%</b> | <b>6%</b>   |
| <b>Inventarios</b>            | 11,682         | 10,186         | <b>93%</b> | <b>-13%</b> |
| <b>Activo Circulante</b>      | 65,121         | 69,384         | <b>28%</b> | <b>7%</b>   |
| <b>Planta y equipo</b>        | 162,300        | 216,100        | <b>13%</b> | <b>33%</b>  |
| <b>Depreciación acumulada</b> | - 54,840 -     | 68,546         | <b>25%</b> | <b>25%</b>  |
| <b>Activo Fijo</b>            | 107,460        | 147,554        | <b>8%</b>  | <b>37%</b>  |
| <b>Total Activo</b>           | <b>172,581</b> | <b>216,938</b> | <b>14%</b> | <b>26%</b>  |
| <b>Cuentas por pagar</b>      | 10,196         | 8,931          | <b>23%</b> | <b>-12%</b> |
| <b>Créditos a corto plazo</b> | 27,292         | 41,192         | <b>0%</b>  | <b>51%</b>  |
| <b>Créditos a largo plazo</b> | 46,750         | 54,850         | <b>12%</b> | <b>17%</b>  |
| <b>Pasivos</b>                | 84,238         | 104,973        | <b>9%</b>  | <b>25%</b>  |
| <b>Acciones comunes</b>       | 44,146         | 54,146         | <b>13%</b> | <b>23%</b>  |
| <b>Utilidades retenidas</b>   | 44,197         | 57,819         | <b>29%</b> | <b>31%</b>  |
| <b>Capital</b>                | 88,343         | 111,965        | <b>20%</b> | <b>27%</b>  |
| <b>Pasivos y Capital</b>      | <b>172,581</b> | <b>216,938</b> | <b>14%</b> | <b>26%</b>  |

Tabla 4.12. Análisis horizontal balance 2020

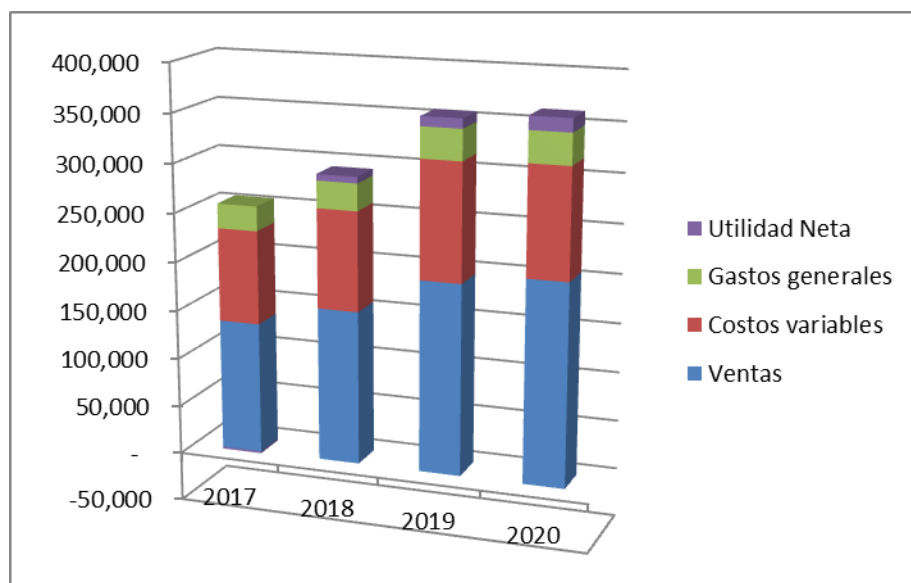


Gráfica 4.4. Crecimientos balance 2017- 2020

El análisis vertical del estado de resultados presentado en la tabla 4.13, muestra un aumento en las ventas de solo 6% menor al alcanzado en el año 2019 cuando estas aumentaron 24% respecto al año previo. Se observa una disminución en los costos variables de 7% lo que es un excelente indicador ya que esto aumenta la utilidad neta, los gastos generales incrementaron 1% lo que significa que los productos no necesitan mayores gastos para ser adquiridos por los clientes y muestra un mejor control tanto de los costos como de los gastos, resultando en un aumento en la utilidad neta de 38% indicativo de una buena estrategia de la compañía, la ilustración de esto se puede observar en la gráfica 4.5.

| <b>Estado de resultados</b>                    | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2019</b>  | <b>2020</b> |
|--|-------------|-------------|--------------|-------------|
| <b>Ventas</b>                                  | 195,656     | 206,764     | <b>24%</b>   | <b>6%</b>   |
| <b>Costos variables</b>                        | 119,818     | 111,373     | <b>18%</b>   | <b>-7%</b>  |
| <b>Depreciación</b>                            | 10,820      | 13,707      | <b>13%</b>   | <b>27%</b>  |
| <b>Gastos generales</b>                        | 31,201      | 31,368      | <b>13%</b>   | <b>1%</b>   |
| <b>Otros</b>                                   | 9,500       | 17,600      | <b>2614%</b> | <b>85%</b>  |
| <b>Utilidad antes de intereses e impuestos</b> | 24,317      | 32,716      | <b>33%</b>   | <b>35%</b>  |
| <b>Intereses</b>                               | 8,774       | 11,331      | <b>7%</b>    | <b>29%</b>  |
| <b>Impuestos</b>                               | 5,440       | 7,485       | <b>53%</b>   | <b>38%</b>  |
| <b>Ganancia accionaria</b>                     | 202         | 278         | <b>53%</b>   | <b>38%</b>  |
| <b>Utilidad Neta</b>                           | 9,901       | 13,622      | <b>53%</b>   | <b>38%</b>  |

Tabla 4.13. Análisis vertical estado de resultados 2020



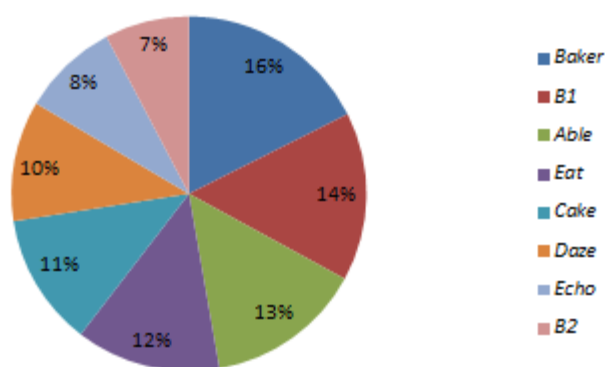
Gráfica 4.5 Crecimiento estado de resultados 2017-2020

## 4.7 Análisis de mercado

A continuación se presenta el análisis de mercado de la compañía *Baldwin* al cierre del ejercicio 2020.

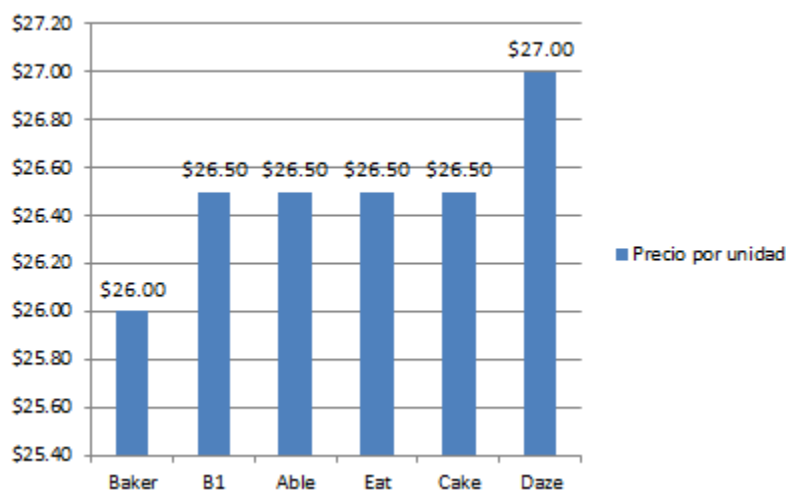
### 4.7.1 Análisis de mercado segmento *Traditional*

Después de tres años consecutivos donde el producto *Cake* tuvo la mayor participación de mercado, *Baker* logró el liderazgo seguido de *B1* al cierre del año 2020. En la gráfica 4.6 se muestra la participación del año 2020 para el segmento.



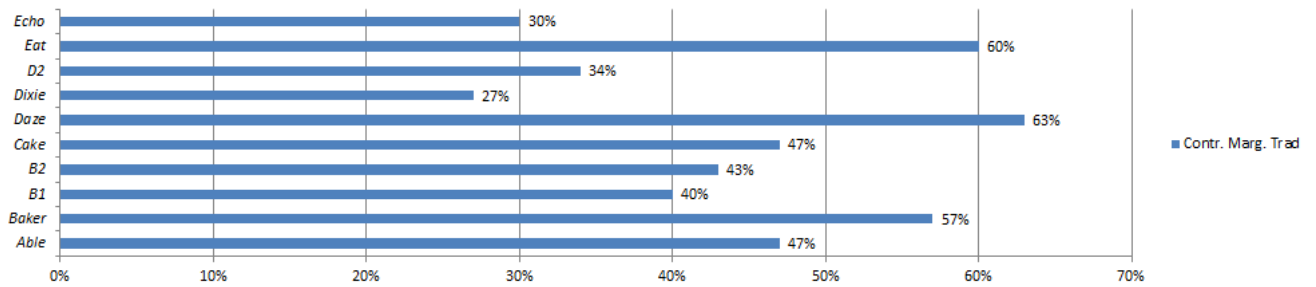
Gráfica 4.6 Participación de mercado segmento *Traditional* año 2020 (Capsim, 2016)

*Baldwin* se decidió por seguir una estrategia de precios para el año 2020, logrando así ser el más barato en el mercado con su producto *Baker* tal y como se muestra en la gráfica 4.7.



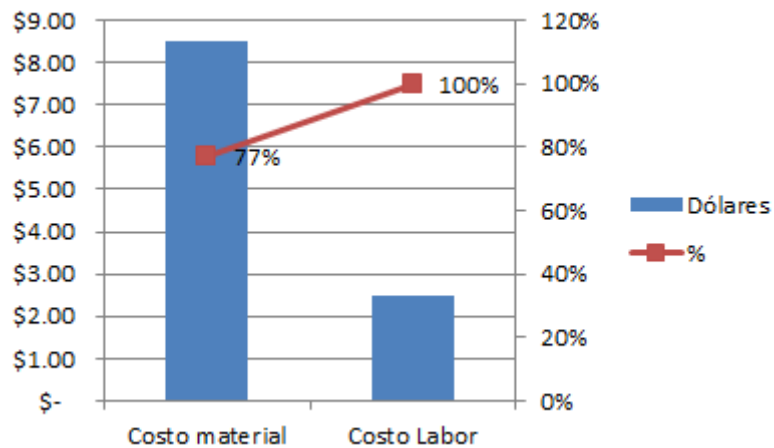
Gráfica 4.7 Precios por unidad segmento *Traditional* año 2020 (Capsim, 2016)

*Baker* no sólo fue el producto más barato sino que también fue uno de los más rentables con un 57% de margen de contribución, como se observa en la gráfica 4.8.

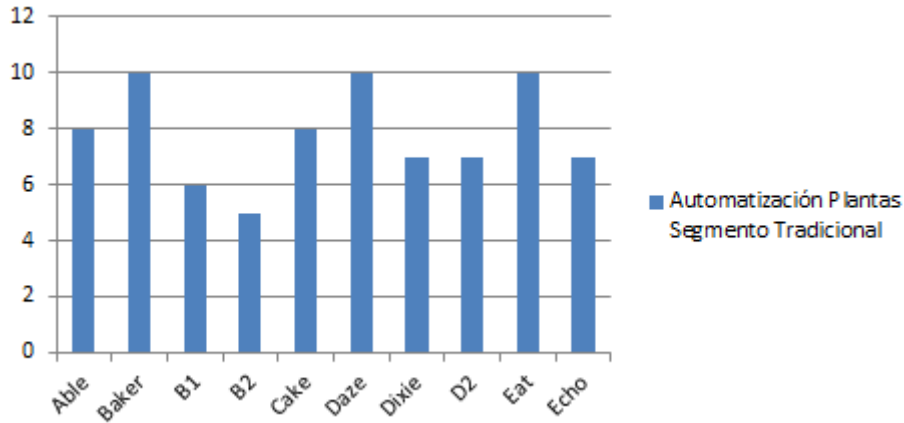


Gráfica 4.8 Margen de contribución segmento tradicional año 2020 (Capsim, 2016)

Esto se debe a la estructura de costos del producto que se muestra en la gráfica 4.9, donde podemos ver claramente los resultados de la inversión en proyectos de calidad así como en automatización de planta, que se muestra en la gráfica 4.10.



Gráfica 4.9 Estructura costos producto Baker año 2020 (Capsim, 2016)

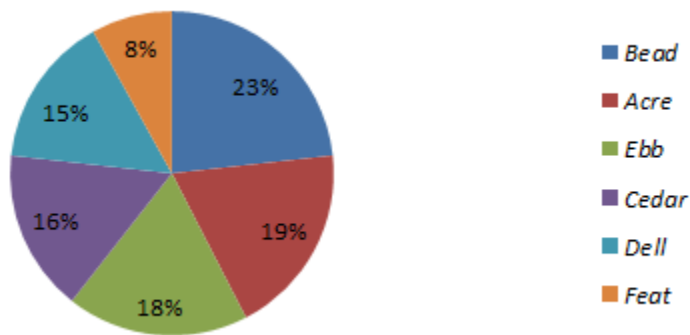


Gráfica 4.10 Nivel de automatización de plantas segmento Traditional (Capsim, 2016)

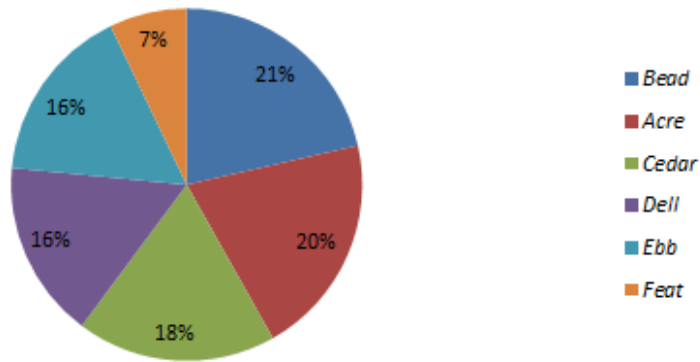
La estrategia que *Baldwin* considera seguir en los próximos años en este segmento será enfocada a bajos costos y precios. La intención será mayor inversión en proyectos de calidad para reducir costos de labor y materiales y seguir a la cabeza en este segmento.

#### 4.7.2 Análisis de mercado segmento *Low end*.

*Bead* es el producto líder en este segmento, sin embargo *Acre* se encuentra apenas un punto porcentual abajo, menos de 100 piezas. En las gráficas 4.11 y 4.12 se presenta la participación del mercado de los años 2019 y 2020 en este segmento.

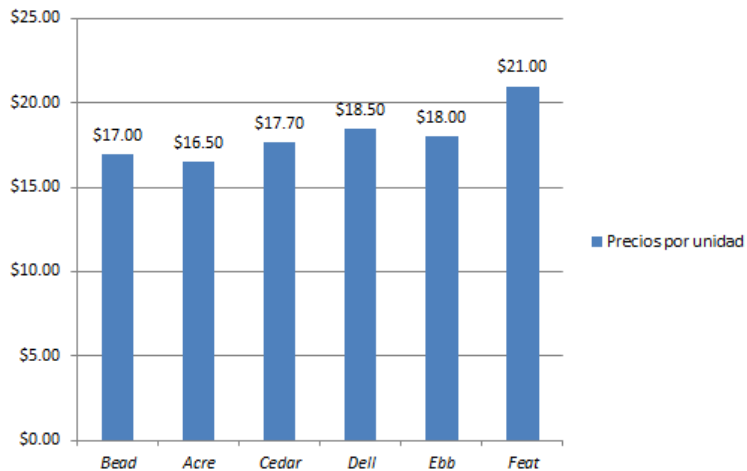


Gráfica 4.11 Participación de mercado segmento Low end año 2019 (Capsim, 2016)



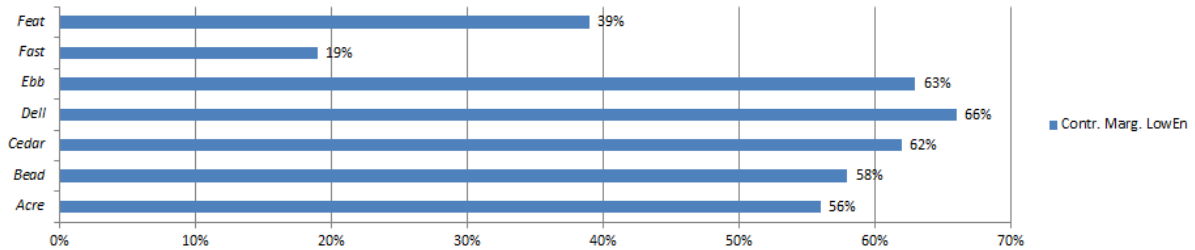
Gráfica 4.12 Participación de mercado segmento Low end 2020 (Capsim, 2016)

Acre bajó su precio de \$18.5 a \$16.5 dólares siendo el producto más barato en este segmento, algo que el cliente valora con un 53% de importancia. En la gráfica 4.13 se muestran los precios de cada competidor en este segmento de mercado.



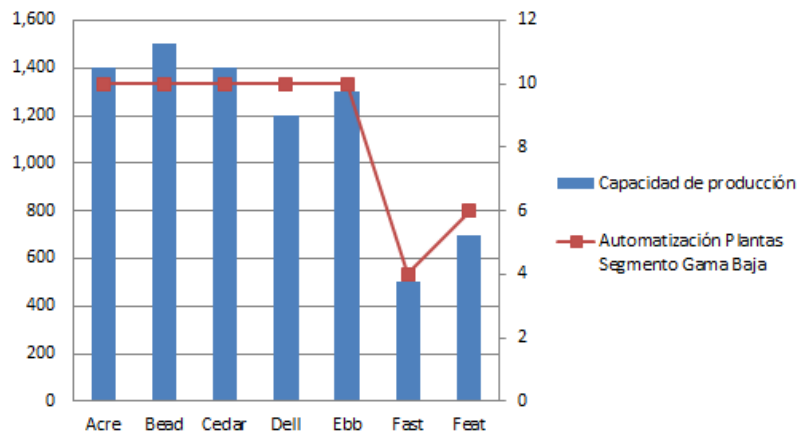
Gráfica 4.13 Precios por unidad segmento Low end año 2020 (Capsim, 2016)

Andrews, sacrificó margen al reducir tanto su precio, a pesar de que el nivel de automatización de su planta está al máximo, su costo de labor no es el más bajo del mercado, dejándolo con 56%, muy por debajo del líder Dell. En la gráfica 4.14 se compara el margen de cada producto de este segmento.



Gráfica 4.14 Margen de contribución segmento Low end año 2020 (Capsim, 2016)

La estrategia de *Baldwin* deberá ser bajar los precios para seguir siendo el líder en el mercado, ya que como se ha observado en el último año *Andrews* es un competidor directo en el segmento. Una ventaja importante que tiene la compañía ante su competidor más cercano es la capacidad de producción, si bien, ambas cuentan con el mismo nivel de automatización en sus plantas, *la* última tiene menos capacidad, lo que puede llegar a presentar una limitante en los años siguientes. En la gráfica 4.15 se muestra la relación que existe entre automatización y capacidad de producción.

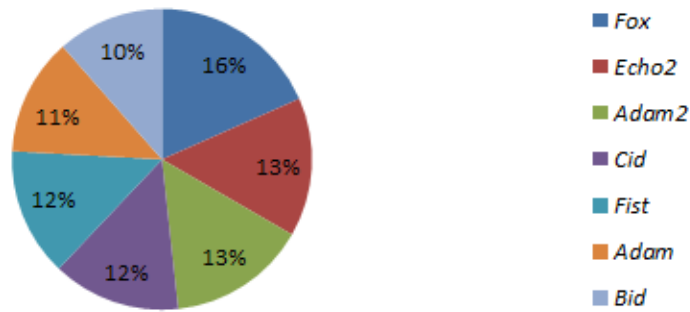


Gráfica 4.15 Capacidad productiva vs nivel de automatización Low end 2020 (Capsim, 2016)

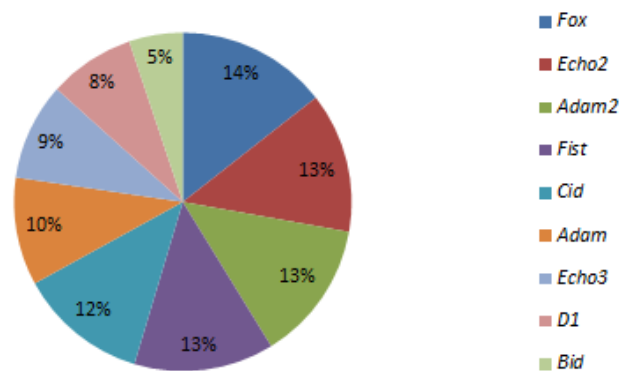
En los siguientes años, *Baldwin* considerará mover productos del segmento *Traditional* a *Low end* para obtener así, mayor participación de mercado.

#### 4.7.3 Análisis de mercado segmento *High end*.

El segmento *High end*, ha sido dominado por *Ferris* en los últimos años, sin embargo, se ha visto un incremento sobresaliente de *Erie* como se muestra en las gráficas 4.16 y 4.17.



Gráfica 4.16 Participación de mercado segmento High end año 2019 (Capsim, 2016)

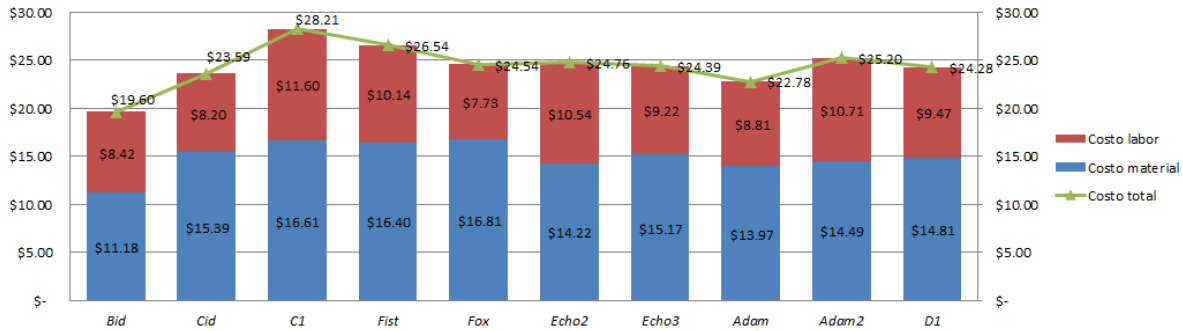


Gráfica 4.17 Participación de mercado segmento High end año 2020 (Capsim, 2016)

Con la introducción de *Echo3*, *Erie* consiguió un 9% más participación de mercado convirtiéndose así en un competidor importante para este mercado.

Se ha visto un incremento de productos en este segmento, *Baldwin* por su parte, en sólo compite con *Bid*, el cual ya se encuentra fuera de las especificaciones necesarias y es por ello que sólo cuenta con un 5% de participación de mercado. Los directivos de *Baldwin* decidieron sacar a *Bid* del segmento *Low end* para poderlo posicionar en *Traditional* y al mismo tiempo introducir un nuevo producto que competirá fuertemente con los líderes de este segmento.

El equipo directivo confía en que funcionará su estrategia dado que el costo del producto *Bid* puede competir ampliamente en el segmento *Traditional*. En la gráfica 4.18 se muestra de manera comparativa la estructura de costos de cada competidor.

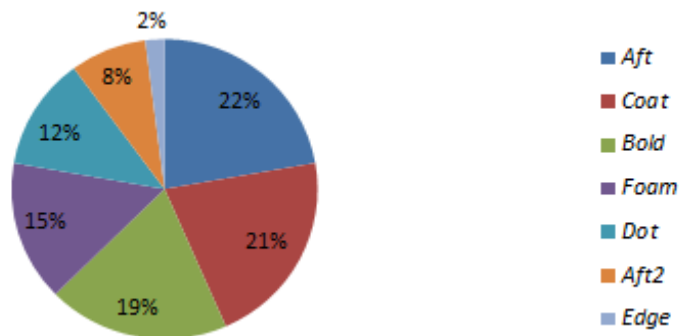


Gráfica 4.18 Estructura costos segmento High end año 2020 (Capsim, 2016)

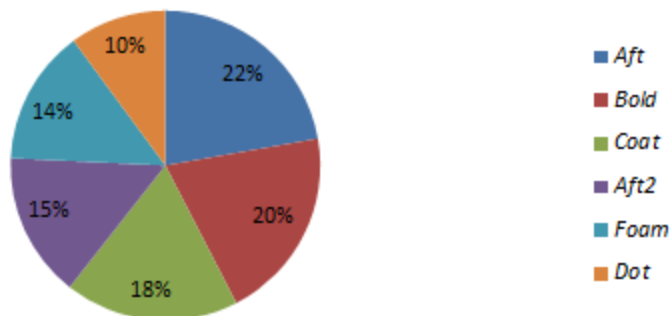
El producto *B3* se lanzará para el segmento *High end* en 2021, siendo una de las nuevas promesas que *Baldwin* ofrecerá en este mercado.

#### 4.7.4 Análisis de mercado segmento *Performance*.

En los últimos dos años no se han visto mayores cambios en el segmento *Performance*, el producto *Aft* es el líder con 22% de participación de mercado como se muestra en las gráficas 4.19 y 4.20.

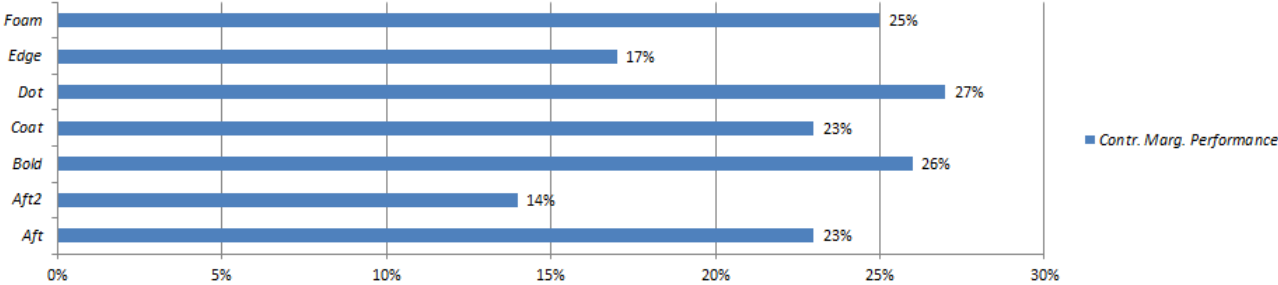


Gráfica 4.19 Participación de mercado segmento Performance año 2019 (Capsim, 2016)

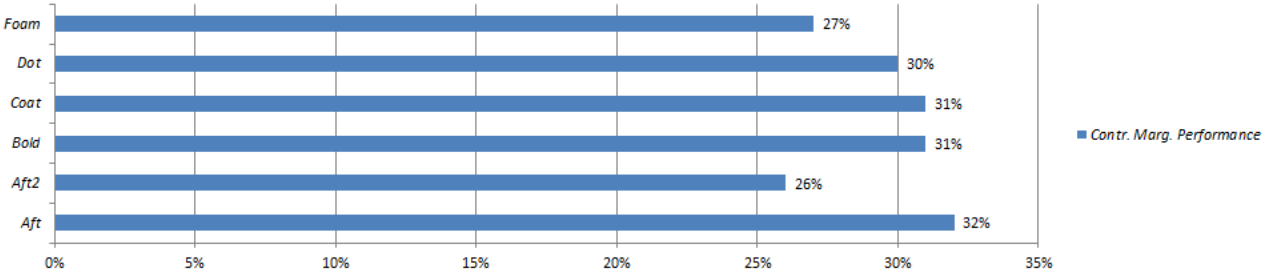


Gráfica 4.20 Participación de mercado segmento Performance año 2020 (Capsim, 2016)

Este periodo, *Baldwin* ganó participación sobre el *Chester*, para ello los directivos decidieron agregar a su producto características que lo dejaban en la posición ideal del mercado, al mismo tiempo se aplicó una reducción de precio de 1.5%, a pesar de dicha reducción, el margen de contribución del producto *Bold* incrementó de 26% a 31%, tal y como se ve en la gráficas 4.21 y 4.22.

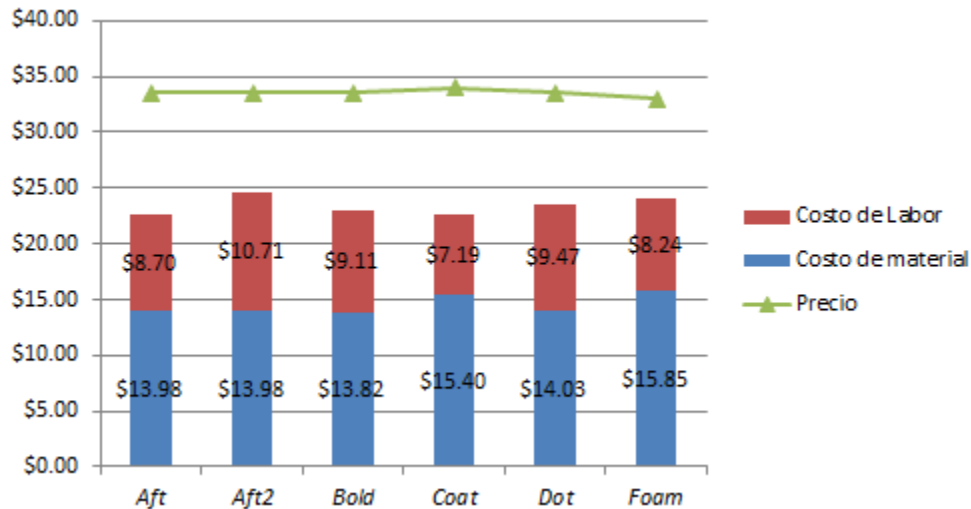


Gráfica 4.21 Margen de contribución segmento Performance año 2019 (Capsim, 2016)



Gráfica 4.22 Margen de contribución segmento Performance año 2020 (Capsim, 2016)

Esto se debe principalmente a la eficiente estructura de costos del producto, así como a la oportuna inversión en el área de calidad. En la gráfica 4.23 se compra el costo total de cada uno con su precio.

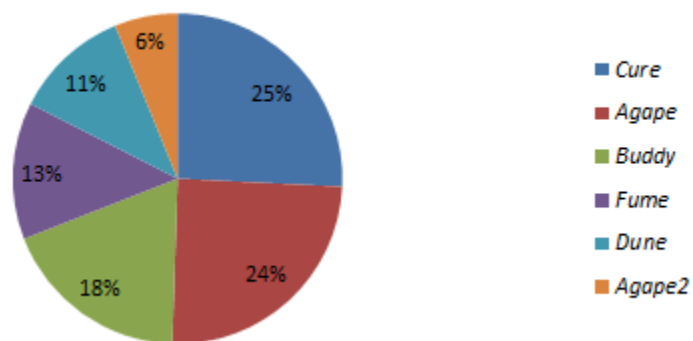


Gráfica 4.23 Costos y precios productos del segmento Performance año 2020 (Capsim, 2016)

*Performance* es un nicho dominado por la empresa *Andrews* ya que cuenta con dos productos, sin embargo, *Baldwin*, considera importante tener presencia en éste segmento, proyectando una participación de mercado mínima de 20% en los próximos años para lo que realizará fuertes inversiones en calidad, ventas y promoción de su producto.

#### 4.7.5 Análisis de mercado segmento *Size*.

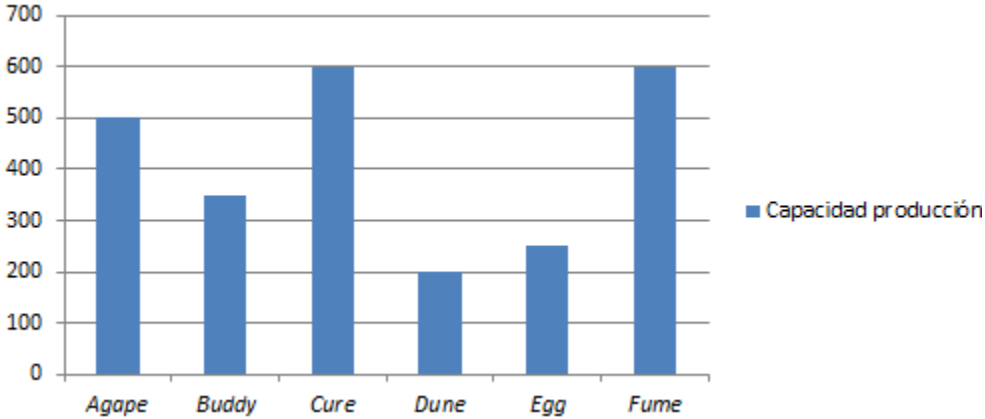
La participación de mercado en el año 2020 para el segmento *Size* se distribuyó como se muestra en la gráfica 4.24.



Gráfica 4.24 Participación de mercado segmento *Size* año 2020 (Capsim, 2016)

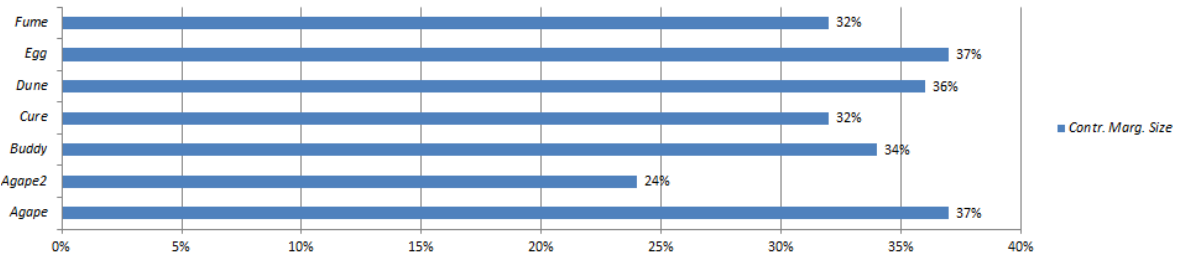
El líder del mercado es *Cure*, a pesar de que el producto *Dune* cuenta con mejores características. El principal problema de *Digby* fue su capacidad limitada de producción. A

pesar de usar el 100% del segundo turno no lograron tener el nivel de inventario ideal para la demanda de este segmento. La gráfica 4.25 presenta la capacidad de producción que tuvo cada producto en el año 2020, vemos a *Dune* con apenas 200 unidades.



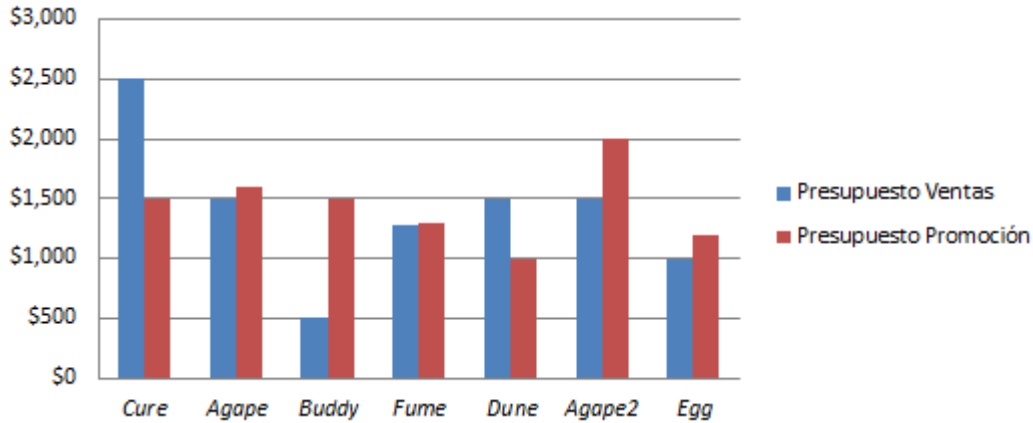
Gráfica 4.25 Capacidad producción por producto segmento Size año 2020 (Capsim, 2016)

A pesar de que *Chester* cuenta con el producto líder en este segmento, la empresa *Andrews* tiene dos competidores que suman el 30% de participación de mercado. Su estrella *Agape* es el más rentable junto con *Egg*. La rentabilidad por producto en el segmento se presenta en la gráfica 4.26.



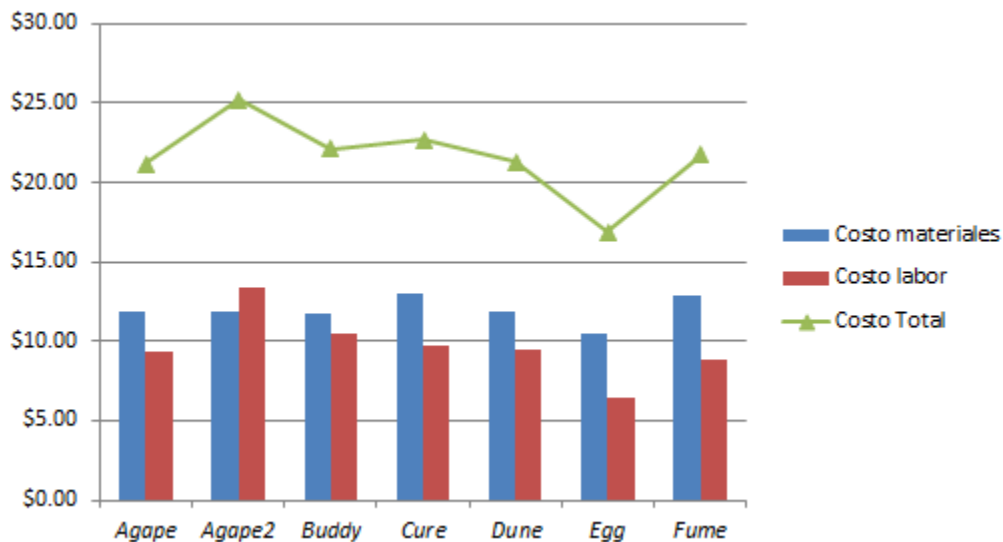
Gráfica 4.26 Margen de contribución por producto segmento Size año 2020 (Capsim, 2016)

Por su parte *Agape2* no es tan rentable dado que se introdujo a la competencia en el año 2020 con una agresiva inversión en promoción, siendo el producto con mayor monto en este rubro, pero con una inversión en ventas modesta, lo que resulta en sus bajos niveles de ventas, tal y como se puede ver en la gráfica 4.27.



Gráfica 4.27 Relación inversión ventas y promoción segmento Size año 2020 (Capsim, 2016)

*Buddy* de la empresa *Baldwin* deberá tener mayor inversión tanto en ventas como en promoción, si se desea ser competitivo en este segmento, adicionalmente, el producto no es el de menor costo, lo cual pone a pensar a *Baldwin* en la estrategia a seguir para reducir costos de labor y material para conseguir un ser más rentable. En la gráfica 4.28 se analizan los costos por producto en el segmento *Size*.

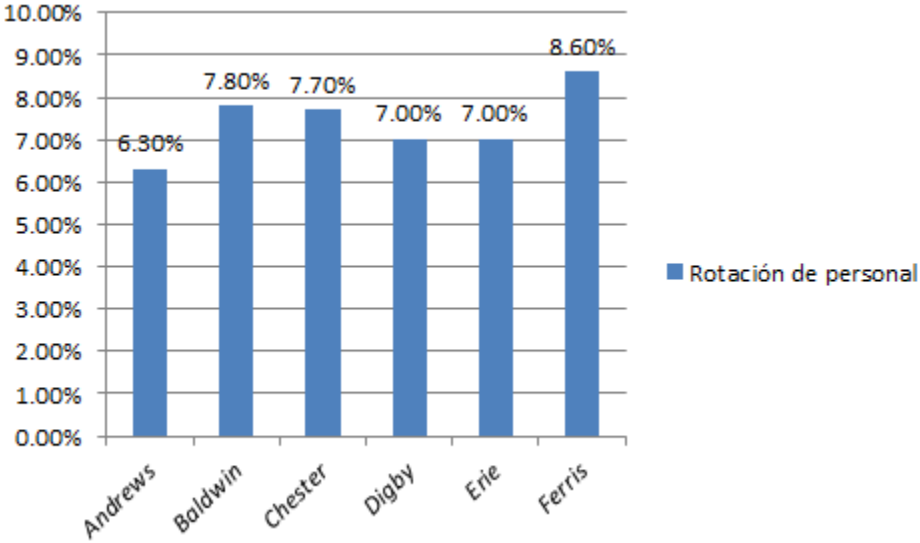


Gráfica 4.28 Costo por producto segmento Size año 2020 (Capsim, 2016)

## 4.8 Recursos humanos

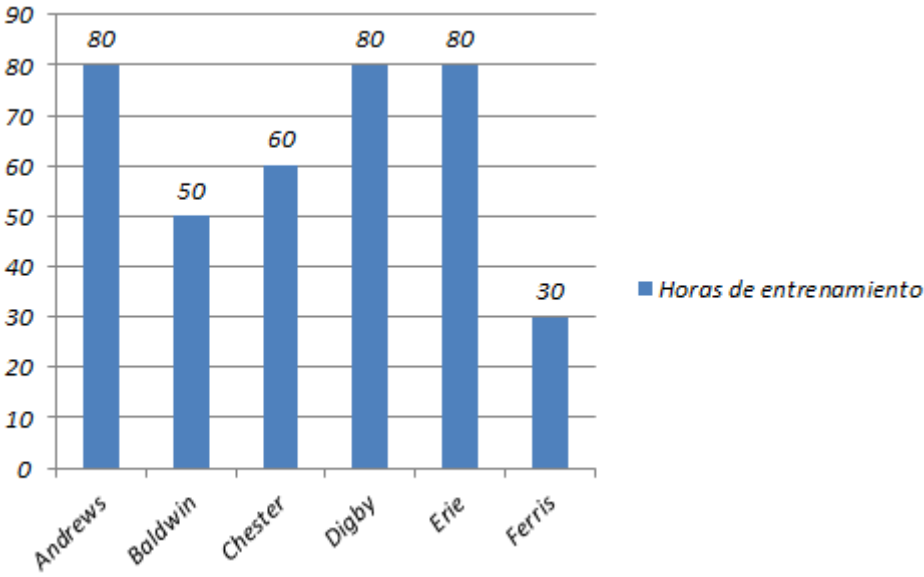
En el año 2020, *Baldwin* realizó importantes inversiones en recursos humanos consiguiendo una reducción en la rotación de personal comparado con el año 2019, sin embargo, es una de las empresas con mayor movimiento de empleados en la industria, lo cual

llama la atención del equipo directivo, por lo que se consideran inversiones en este indicador para mantener bajos niveles de rotación. En la gráfica 4.29 se presenta la rotación por compañía en el año 2020.



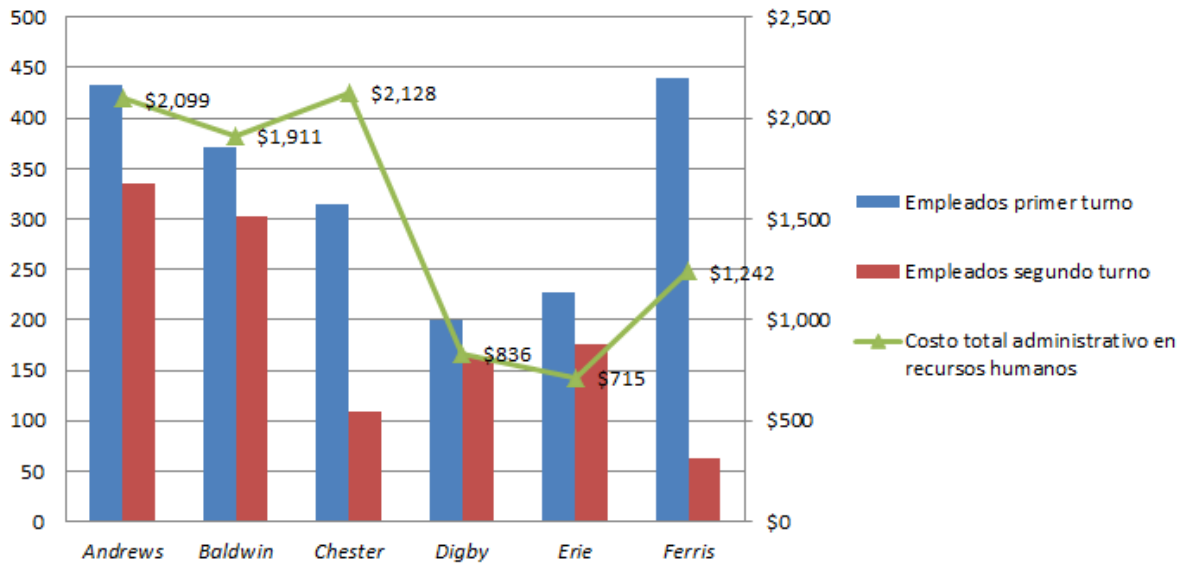
Gráfica 4.29 Rotación de personal de la industria año 2020 (Capsim, 2016)

Uno de las oportunidades detectadas por Baldwin es la cantidad de horas de entrenamiento que se da al personal, como se puede ver en la gráfica 4.30 es la penúltima empresa en esta inversión.



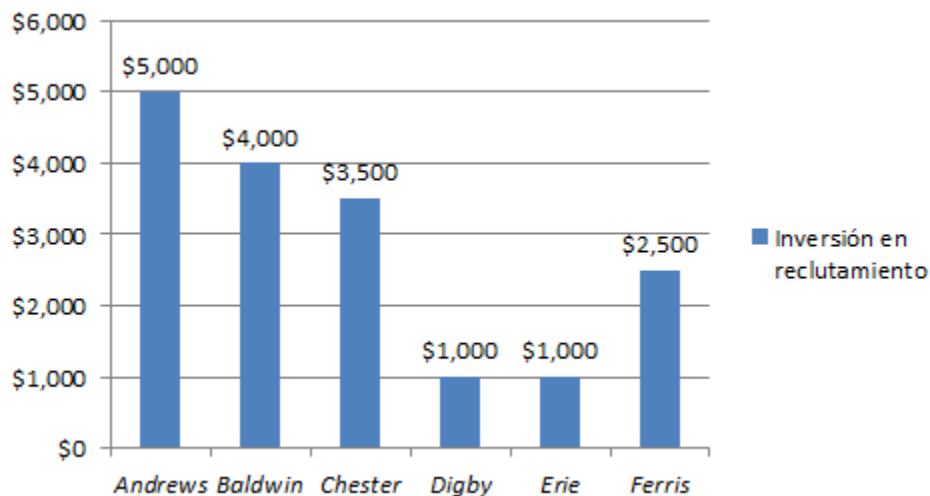
Gráfica 4Horas de entrenamiento por empresa año 2020 (Capsim, 2016)

Sin ser la plantilla más grande de la industria, *Baldwin* es la tercera empresa con mayor costo administrativo en recursos humanos como se puede ver en la gráfica 4.31 por lo que se harán inversiones en el área de calidad que ayuden a controlar estos costos.



Gráfica 4.31 Relación cantidad de empleados con costo administrativo por empresa año 2020 (Capsim, 2016)

En lo que respecta a la inversión en reclutamiento y selección, *Baldwin* lo ha hecho bien, sin embargo la empresa *Andrews* es líder en este rubro invirtiendo más, como se puede ver en la gráfica 4.32

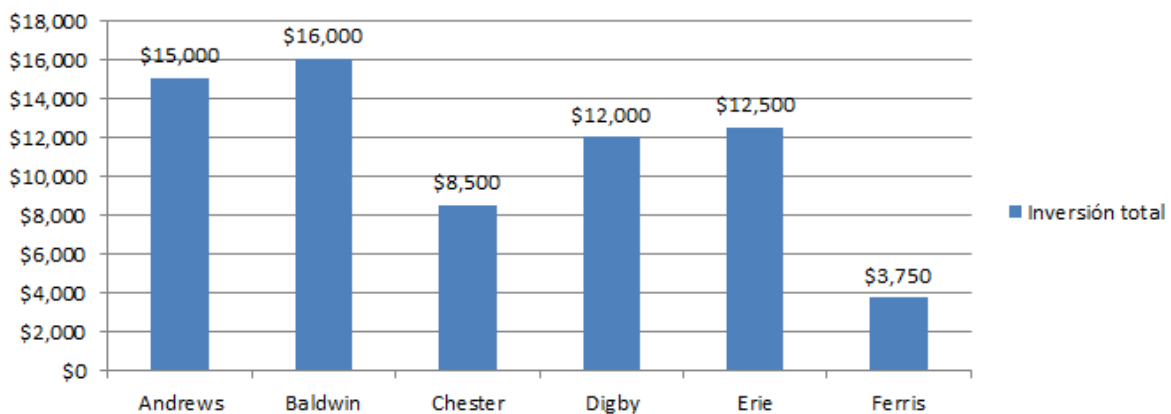


Gráfica 4.32 Inversión en dólares en reclutamiento por empresa año 2020 (Capsim, 2016)

El equipo directivo de *Baldwin* reconoce que la administración del personal no ha sido su fuerte en el último año, por lo que planea una estrategia de inversión que permita captar el mayor potencial y talento de los recursos humanos.

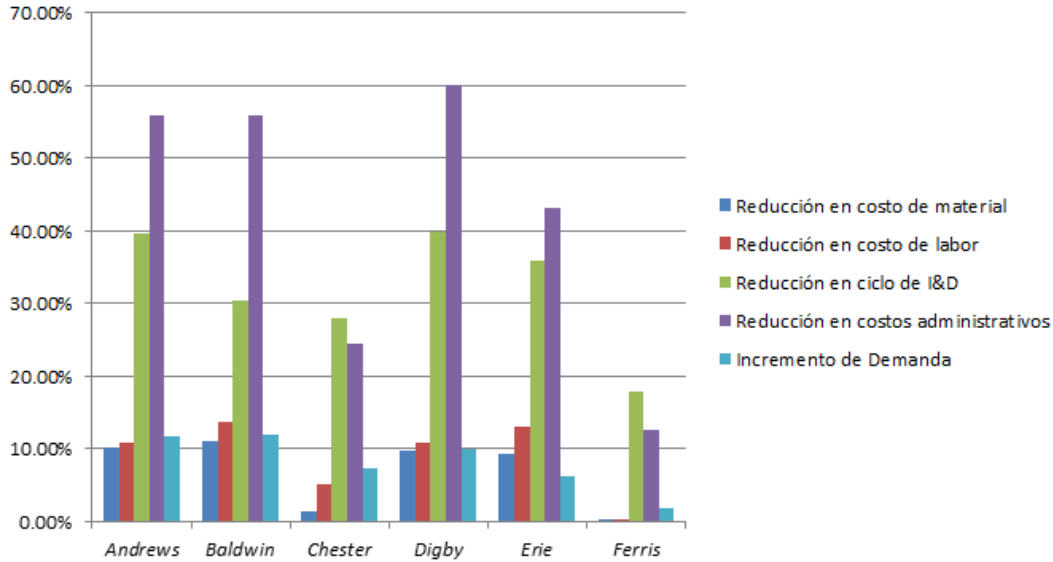
#### 4.9 Administración total de la calidad.

*Baldwin* entiende la importancia de la inversión en proyectos del área de calidad, es por ello que se ha preocupado en invertir de manera inteligente parte de sus recursos en ella, para ser así, más competitivo. En la gráfica 4.33 se muestra la cantidad total de inversión que ha realizado cada empresa, siendo *Baldwin* la número uno con \$16,000 dólares en total.



Gráfica 4.33 Inversión total de TQM por empresa año 2020 (Capsim, 2016)

Lo beneficios obtenidos de dicha inversión se pueden ver en la gráfica 4.34. Los directivos de *Baldwin* planean en los próximos años hacer mayor inversión en los proyectos de, *Concurrent Engineering*, *6 Sigma Training* y *Quality Function Deployment Effort* para reducir el ciclo de investigación y desarrollo así como los costos administrativos



Gráfica 4.34 Impacto acumulado por inversión en TQM por empresa al año 2020 (Capsim, 2016)

#### 4.10 Producción

Todos los competidores de la industria manejaron sus estrategias de producción, planta y automatización con especial concentración en segmentos *Traditional* y *Low end* con excepción de *Ferris* y *Andrews* que su enfoque fue en *Performance*, *Size* y *High end* además mantuvieron o aumentaron su capacidad para el 2020 llevándolos a niveles de utilización por arriba del 120% con excepción de *Ferris* y *Chester*. *Digby* destaca por su incremento de 1250 unidades, relacionado con la falta de capacidad que experimento durante el 2018 y 2019 como se ve en la tabla 4.14.

| Compañía       | Capacidad 2018 | Capacidad 2020 | Variación | Nuevos productos | Inventario remanente |
|----------------|----------------|----------------|-----------|------------------|----------------------|
| <i>Andrews</i> | 4,050.00       | 4,930.00       | 880.00    | 3.00             | 4%                   |
| <i>Baldwin</i> | 4,650.00       | 4,650.00       | -         | 3.00             | 8%                   |
| <i>Chester</i> | 4,800.00       | 4,900.00       | 100.00    | 2.00             | 14%                  |
| <i>Digby</i>   | 2,600.00       | 3,850.00       | 1,250.00  | 2.00             | 12%                  |
| <i>Erie</i>    | 4,425.00       | 4,250.00       | - 175.00  | 2.00             | 22%                  |
| <i>Ferris</i>  | 3,700.00       | 3,700.00       | -         | -                | 18%                  |

Tabla 4.14. Capacidad de producción por compañía 2018-2020

Todas las organizaciones manejaron niveles razonables de inventario manteniéndose cercanos al 10% sobre ventas con excepción de *Erie* que quedó por arriba del 20%. *Andrews* fue muy eficiente quedándose con 4% con una utilización promedio por arriba del 179% en el 2020 seguido de *Baldwin* y *Digby* que terminaron el año con 8% y 12% respectivamente, esto maximiza el flujo de efectivo y reduce los costos de inventario como se muestra en la tabla 4.15.

*Baldwin* realizó inversiones para introducir un nuevo producto e incrementar su automatización para competir con la rentabilidad de compañías fuertes como *Digby*, se incrementó también automatización hasta el nivel más alto para reducir costos y mantener la estrategia de gran diferenciador de costos.

El mercado es muy dinámico y es afectado por las decisiones que toman cada equipo de ejecutivos. El posicionamiento de unidades para venta eficiente es clave para el éxito.

*Digby* y *Andrews* compraron capacidad para producir 800 y 1200 unidades respectivamente para el año 2020, *Baldwin* al ser fiel a su estrategia de amplio diferenciador en costo optó por mantener sus plantas y utilizarlas en mayor porcentaje en segundo turno de una manera más eficiente e invertir en automatización y programas de calidad, en la tabla 4.15 se puede ver el manejo de planta desde el 2016 hasta el 2020.

| % utilización de planta | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Tendencia |
|-------------------------|------|------|------|------|------|-----------|
| <i>Andrews</i>          | 75%  | 139% | 109% | 163% | 164% |           |
| <i>Baldwin</i>          | 75%  | 128% | 146% | 176% | 167% |           |
| <i>Chester</i>          | 75%  | 87%  | 110% | 138% | 101% |           |
| <i>Digby</i>            | 75%  | 169% | 153% | 153% | 179% |           |
| <i>Erie</i>             | 75%  | 114% | 127% | 82%  | 150% |           |
| <i>Ferris</i>           | 75%  | 76%  | 93%  | 118% | 95%  |           |

Tabla 4.15. Manejo de planta histórico

Sobresalen *Digby*, *Baldwin* y *Andrews* al utilizar sus plantas por arriba del 160%, siendo *Digby* el líder en utilización al llegar al 179%, esto un reflejo de la venta de planta en años anteriores convirtiéndose en una empresa muy rentable pero que no ha podido captar participación de mercado perdiendo casi 2% desde 2016.

En el año 2020 *Baldwin* aprovechó el ineficiente posicionamiento de recursos de la competencia para capturar 7% más como se ve en la tabla 4.16, manteniendo niveles de inventario bajos, a diferencia de *Digby* que su estrategia lo llevo a perder 1.5% y *Chester* logró capturar 1% más que los competidores pero su manejo ineficiente que estuvo por arriba del 10% mermando rentabilidad.

| Compañía       | Participación del mercado actual 2020 | Participación del mercado Potencial 2020 | Oportunidad perdida de ventas |
|----------------|---------------------------------------|--|-------------------------------|
| <i>Andrews</i> | 21.50%                                | 22.40%                                   | 0.90%                         |
| <i>Baldwin</i> | <b>23.20%</b>                         | <b>22.50%</b>                            | <b>-0.70%</b>                 |
| <i>Chester</i> | 15.80%                                | 14.80%                                   | -1.00%                        |
| <i>Digby</i>   | 15.10%                                | 16.60%                                   | 1.50%                         |
| <i>Erie</i>    | 14.80%                                | 14.70%                                   | -0.10%                        |
| <i>Ferris</i>  | 9.70%                                 | 8.90%                                    | -0.80%                        |

Tabla 4.16. Participación del mercado actual vs potencial

#### 4.11 Investigación y desarrollo

*Baldwin* mantuvo su estrategia en el mercado reubicando sus productos al punto ideal del segmento con excepción en *Low end* donde la edad es de gran relevancia. El detalle del desempeño, tamaño y *MTBF* se puede ver en la tabla 4.17

| 2020      | <i>Baker</i>       | <i>Bead</i>    | <i>Bid</i>      | <i>Bold</i>        | <i>Buddy</i> | <i>B1</i>          | <i>B2</i>          | <i>B3</i>       |
|-----------|--------------------|----------------|-----------------|--------------------|--------------|--------------------|--------------------|-----------------|
| Segmento  | <i>Traditional</i> | <i>Low end</i> | <i>High End</i> | <i>Performance</i> | <i>Size</i>  | <i>Traditional</i> | <i>Traditional</i> | <i>High End</i> |
| Desempeño | 8.3                | 3.5            | 11              | 13.9               | 7.3          | 8.3                | 6.2                | 13.9            |
| Tamaño    | 12.7               | 17.5           | 10.2            | 13.7               | 7.1          | 12.7               | 14.8               | 7.1             |
| MTBF      | 15000              | 12500          | 18000           | 27000              | 19000        | 16000              | 14000              | 23000           |

Tabla 4.17. Características de los productos a diciembre 2020

En el segmento *Traditional* todos los competidores con excepción de *Ferris* invirtieron en actualizar especificaciones de sus productos durante el año 2019 y 2020,

llevando las especificaciones de tamaño y desempeño al punto medio el cual es a su vez el punto ideal ante el criterio del cliente.

Las características de desempeño y tamaño fueron determinantes para separar a la competencia ya que solo *Baldwin* y *Andrews* optaron por mantener una estrategia similar en desarrollo e investigación con respecto a la ubicación ideal. *Baldwin* logró mantenerse como líder en ventas en el segmento ya que contaba con tres productos posicionados para capturar en conjunto 40%.

En *Low end* los principales competidores mantuvieron las especificaciones de sus productos iniciales del año 2016 ya que este en este lo más valorado es el precio y la edad de siete años, las características de desempeño y tamaño no fueron determinantes para separar a la competencia. *Baldwin* logró mantenerse como líder en ventas en el sector ya que sacrifico precio vendiendo por debajo del promedio su producto *Bead* e invirtiendo en conocimiento y accesibilidad de los clientes.

*Baldwin* se fortalecerá en el 2020 cuando reposicione del *Traditional* al *Low end B2* que se está perfilando para atacar junto con *Bead*, que será revisado con las especificaciones ideales del año 2022, esto permitirá que alcance una edad de nueve años evitando revisiones en los años 2023 y 2024.

En *High end* todos los competidores, invirtieron en las especificaciones de sus productos cuidando las fechas de revisión optando por llevarlos al tamaño y desempeño ideal introduciendo nuevos en el año 2020 ya que en este lo más valorado es el posicionamiento en el mapa perceptual y la edad lo más cercana a cero.

*Baldwin* invirtió en *B3* que será lanzado en el 2021, aunque no es un segmento central de su estrategia es atractivo en ventas y por sus características puede reposicionar del mismo al *Traditional* como *Bid*.

En los segmentos de *Performance* y *Size* varios competidores invirtieron en las especificaciones siendo este el factor principal en las expectativas del cliente y la ubicación en el mapa perceptual el segundo factor más importante por lo que renovaron de una manera similar, *Erie* opto por abandonar el segmento a diferencia de *Baldwin* que seguirá teniendo presencia aunque lo considera secundario por su poca rentabilidad. *Andrews* introdujo uno nuevo siendo fiel a su estrategia capturando la mayor participación de estos.

## 4.12 Análisis de la estrategia de los competidores

Los ejecutivos de *Baldwin* han dedicado recursos importantes para analizar la estrategia de los principales competidores del mercado siendo estos *Digby* y *Andrews*.

- *Digby*: El equipo directivo ha mantenido una estrategia mixta basado en diferenciación en costos con enfoque en vida de productos concentrando estrategia en segmentos de *High end*, *Traditional* y *Low end* pero sin perder presencia en sectores de *Performance* y *Size*. Se ha invertido en automatizaciones de gran escala para mantener sus costos bajos y ser muy rentable creciendo capacidad conforme la demanda se genera y financiándose por medio de deuda a largo plazo y emisión de acciones.

*Baldwin* ha invertido en dominar el segmento *Traditional* para después migrar un producto a *Low end* por lo que aprovechara su presencia en el mercado para ganar participación y no permitir en años futuros el flujo de efectivo suficiente para que *Digby* pueda invertir en incrementos de planta sin afectar la rentabilidad de la empresa.

- *Andrews*: ha mantenido una estrategia de gran diferenciador pura, introduciendo productos de alta gama, atractivos para los clientes en segmentos como el *High end*, *Performance* y *Size* manteniendo precios altos pero introduciendo más para ganar participación sin desaprovechar la infusión de efectivo de *Traditional* y *Low end*, donde han atacado en precios e inversión en ventas y promoción, esto no les ha permitido ser rentables en los primeros dos años debido a que los segmentos de alta gama tienen gran competencia, los nuevos tardan más en introducirse, el margen neto es menor por las grandes inversiones necesarias y el tamaño no es tan representativo como para causar un gran impacto en la industria hasta el 2020.

*Baldwin* continuará con su estrategia de invertir en eficiencia operativa y mantener más productos en los segmento objetivos *Traditional* y *Low end* ganando la mayor parte del flujo de efectivo y rentabilidad que estos sectores proveen, mantendrá presencia en los otros para competir con productos de alta gama que roben ventas a *Andrews* limitando su rentabilidad.

#### **4.13 Conclusión**

La estrategia como diferenciador de costos ha dado resultado, con tres productos en el segmento *Traditional* y dos en *Low end*, *Baldwin* lideró los mercados sensibles al precio de manera amplia.

Durante los años 2019 y 2020 se lograron los objetivos planteados en *Balance Scorecard*, fue una de las empresas con mayor rentabilidad y rendimiento obtuvo sobre capital.

*Baldwin* tiene oportunidades en los segmentos de *Performance* y *Size*, ya que no ha logrado posicionarse como desearía. La empresa *Andrews* lidera esos mercados dejando claro que su estrategia de alto diferenciador de Nicho.

El equipo directivo considera como éxitos el cierre del 2019 y 2020. Para los años próximos, se deben de enfocar en mayor reducción de costos, lanzar nuevos productos que permitan obtener mayor participación de mercado, perfeccionar el manejo de inventario para no perder oportunidades de venta, concentrar en ganar participación de mercado con las nuevas introducciones como *B2*.

El equipo reconoce los compromisos realizados en el mercado de *High end* al obtener solamente el 5% al migrar *Bid a Traditional* y confía el nuevo producto *b3* recuperara la participación perdida en estos años y no requerirá mayores compromisos en estos segmentos a partir del 2021.

## CAPITULO 5

### *BALDWIN* REPORTE ANUAL PERIODOS 2021 Y 2022

En este capítulo se postula el análisis de las decisiones tomadas y resultados obtenidos por *Baldwin* para el ejercicio del 2021 y 2022, analizando cada uno de ellos con la estrategia de la compañía y midiéndose con el desempeño de los principales competidores de la industria para evaluar la eficacia de la estrategia

## 5.1 Decisiones corporativas de *Baldwin*

El equipo de *Baldwin* continua la estrategia mixta de amplio diferenciador de costos enfocando sus esfuerzos a ser líder de los segmentos alto volumen manteniendo presencia en los mercados de alta tecnología como diferenciador de nicho.

Durante los años 2021 y 2022 se logró el objetivo de liderar los mercados de costos liderando *Traditional* y *Low End* con una participación del 34% y 40%. Como diferenciador de nicho *Baldwin* capturo 12% en *High end*, 17% en *Performance* y 19% en *Size*. A finales del 2022 la estrategia que el equipo directivo puso en marcha desde inicios de operación en el 2016 ha sido materializada con el conjunto completo de productos como se muestra en la gráfica 5.1

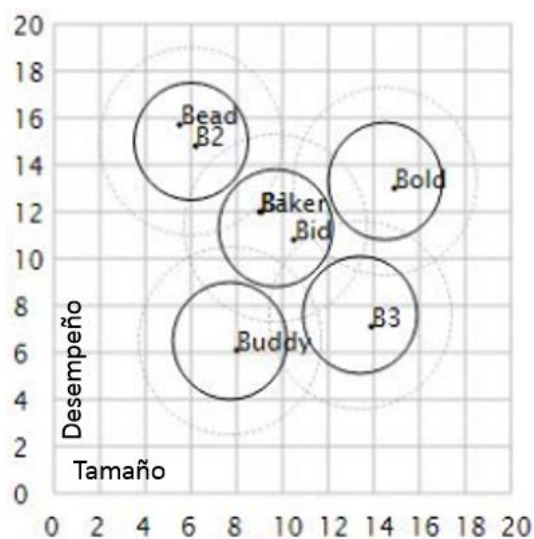


Figura 5.1 Mapa perceptual de Oferta de productos.

Este posicionamiento le permitió ser el líder en ventas y segundo en rentabilidad en toda la industria al dominar los segmentos que se plantearon desde su fundación. *Baldwin* propuso una oferta diferenciadora en el mercado, como se puede observar en las especificaciones de la tabla 5.1

| 2022        | <i>Baker</i>       | <i>Bead</i>    | <i>Bid</i>         | <i>Bold</i>        | <i>Buddy</i> | <i>B1</i>          | <i>B2</i>      | <i>B3</i>       |
|-------------|--------------------|----------------|--------------------|--------------------|--------------|--------------------|----------------|-----------------|
| Segmento    | <i>Traditional</i> | <i>Low end</i> | <i>Traditional</i> | <i>Performance</i> | <i>Size</i>  | <i>Traditional</i> | <i>Low end</i> | <i>High End</i> |
| Desempeño   | 9.7                | 5.5            | 10.6               | 15.9               | 8.7          | 9.6                | 6.2            | 14.8            |
| Tamaño      | 11.3               | 15.7           | 10.8               | 12.3               | 5.1          | 11.2               | 14.8           | 6.2             |
| <i>MTBF</i> | 15000              | 13000          | 14000              | 27000              | 21000        | 16000              | 13000          | 25000           |

Tabla 5.1. Oferta diferenciadora de Baldwin

En el 2022 se contó con tres productos en el segmento *Traditional*, *Baker*, *B1* y *Bid*, centrándose en el punto ideal de preferencia de los clientes para el año 2022, excepto *Bid* que mantuvo las especificaciones del año 2023 ya que el equipo directivo planteó empujarlo a este segmento proveniente de *High end* para lograr sus objetivos de ser gran diferenciador de costo posicionado tres en *Traditional*, dos en *Low end* y uno en los segmentos restantes.

En alta tecnología se mantuvo presencia con los productos *Bold*, *B3* y *Buddy* ofreciendo las especificaciones ideales en el mapa perceptual, estos han sido dominados por *Andrews* ya que su estrategia se basa en ser líder diferenciador de nicho.

Para respaldar esta gran inversión requerida al introducir 3 productos con alta automatización se emitió deuda a corto plazo al ser los intereses menores que a largo plazo y el efectivo de la compañía suficiente para las operaciones del año.

## 5.2 Desempeño corporativo y competencia

El desempeño de *Baldwin* se encontró conforme a lo pronosticado en la mayoría de sus objetivos logrando aún mejores resultados de lo planteado terminando el año 2022 como el líder en ventas. Con una participación del mercado de 25.7% el pronóstico planteado de 22%.

En la tabla 5.2 se muestra tabulador de objetivos, donde se aprecia el desempeño de la compañía en los años 2021 y 2022 y su comparación con lo planteado. Destacan la participación del mercado, el índice de satisfacción del cliente, y el precio de la acción ya que estos están arriba por más de 10% de los objetivos y se requiere especial atención en mejorar los indicadores de apalancamiento, manejo de planta, las ganancias acumuladas y el índice de productividad.

| Área              | Indicador                              | Resultado 2016 | Resultado 2018 | Resultados 2020 | Resultados 2022 | Objetivo 2022 | Variación | Indicador | Tendencia |
|-------------------|--|----------------|----------------|-----------------|-----------------|---------------|-----------|-----------|-----------|
| Cliente           | Participación del mercado              | 16.60%         | 20.29%         | 21.89%          | 25.71%          | 22%           | 17%       | Logrado   |           |
|                   | Índice de satisfacción del cliente     | 20%            | 43%            | 46%             | 65%             | 48%           | 34%       | Logrado   |           |
| Crecimiento       | Precio de la acción                    | \$ 34.47       | \$ 33.60       | \$ 58.00        | \$ 69.25        | \$ 60.00      | 15%       | Logrado   |           |
|                   | Capitalización del mercado(Millones)   | \$ 69.00       | \$ 89.00       | \$ 174.00       | \$ 208.00       | \$ 150.00     | 39%       | Logrado   |           |
| Finanzas          | Ganancias del periodo(miles)           | \$ 4,294.00    | \$ 6,472.00    | \$13,622.00     | \$ 16,947.00    | \$ 16,000.00  | 6%        | Logrado   |           |
|                   | Ganancias Acumuladas(miles)            | \$ 4,294.00    | \$ 8,902.00    | \$32,425.00     | \$ 59,226.00    | \$ 50,000.00  | 18%       | Logrado   |           |
|                   | Margen de contribución                 | 28.3%          | 35.3%          | 46.1%           | 46.80%          | 43%           | 9%        | Logrado   |           |
|                   | Retorno en la inversión                | 8.9%           | 8.8%           | 12.2%           | 12.40%          | 8%            | 55%       | Logrado   |           |
|                   | Apalancamiento                         | 2              | 2.1            | 1.9             | 1.8             | 1.8           | 0%        | Logrado   |           |
|                   | Préstamo de emergencia                 | \$ -           | \$ -           | \$ -            | \$ -            | \$ -          | 0%        | Logrado   |           |
| Procesos Internos | %utilización de planta                 | 75.2%          | 146.3%         | 167.0%          | 122%            | 120%          | 2%        | Mejorar   |           |
|                   | Índice de rotación de personal         | 10%            | 8%             | 8%              | 6%              | 10%           | -36%      | Logrado   |           |
|                   | Índice de productividad                | 100%           | 102%           | 110%            | 120.10%         | 100%          | 20%       | Logrado   |           |
|                   | Reducción de costos de materiales      | 0%             | 0%             | 11%             | 11.8%           | 7%            | 69%       | Logrado   |           |
|                   | Reducción en Investigación y desarroll | 0%             | 0%             | 30%             | 40%             | 36%           | 12%       | Logrado   |           |
|                   | Reducción de costos administrativos    | 0%             | 0%             | 56%             | 60%             | 48%           | 25%       | Logrado   |           |

Tabla 5.2. Tabulador de objetivos con variación relativa año 2020 e histórico.

*Baldwin* logró posicionarse como uno de los líderes del mercado. En la tabla 5.3 se puede comparar los principales índices de crecimiento y rentabilidad.

| Indicador                 | <i>Andrews</i> | <i>Baldwin</i> | <i>Chester</i> | <i>Digby</i> | <i>Erie</i> | <i>Ferris</i> |
|---------------------------|----------------|----------------|----------------|--------------|-------------|---------------|
| Participación del mercado | 22.7%          | 25.7%          | 14.8%          | 12.4%        | 13.9%       | 11.1%         |
| Precio de la acción       | \$ 76.65       | \$ 69.95       | \$ 1.00        | \$ 32.97     | \$ 38.13    | \$ 1.00       |
| Margen de contribución    | 47.20%         | 46.80%         | 39.40%         | 49.30%       | 41.50%      | 32.50%        |

Tabla 5.3. Índice de crecimiento

### 5.3 Análisis financiero

A continuación se presenta el análisis de los resultados financieros obtenidos para el ejercicio 2022 de la compañía *Baldwin*, realizando las principales comparaciones contra los resultados del competidor que haya tenido mejor desempeño.

#### 5.3.1 Utilidad antes de intereses e impuestos

Como se observa en la tabla 5.4, *Baldwin* generó \$35´434,659 dólares mientras que el competidor *Andrews* obtuvo \$35´254,753 dólares, al analizar el detalle del estado de resultados se conoce que con menores ventas el competidor logró la misma utilidad debido a que tiene menores costos variables, depreciación e intereses, lo que indica una mejor administración de su compañía, por lo que *Baldwin* debe analizar cuidadosamente sus decisiones futuras y si es necesario replantear su estrategia para continuar como líder.

### 5.3.2 Utilidades

Las utilidades de *Baldwin* al termino del ejercicio 2022 son de \$16'974,259 dólares marginalmente inferiores a las del competidor *Andrews* que obtuvo \$17'073,621 que este ejercicio consiguió resultados superiores, como se observa en la tabla 5.4.

### 5.3.3 Utilidades acumuladas

Al termino del ejercicio 2022 las utilidades acumuladas para *Baldwin* son de \$59'226,673 dólares comparadas con las del competidor *Andrews* las cuales ascienden a \$33'615,775 dólares, único rubro de estos indicadores en el que el primero superó al segundo debido a su mejor desempeño de años anteriores.

### 5.3.4 Margen de contribución

La compañía *Baldwin* tiene un margen de contribución de 46.8%, comparado con un 47.2% del competidor *Andrews*, valores que son muy cercanos entre si debido a las fuertes inversiones que ambos han realizado tanto en automatización como en el área de calidad, como se observa en la tabla 5.4.

| Año 2022<br>Indicadores selectos                      | Referencia     |                |                |              |             |               |
|---|----------------|----------------|----------------|--------------|-------------|---------------|
|   | <i>Baldwin</i> | <i>Andrews</i> | <i>Chester</i> | <i>Digby</i> | <i>Erie</i> | <i>Ferris</i> |
| Ventas  | 209,717,187    | 185,171,349    | 115,627,653    | 101,004,774  | 113,163,791 | 90,882,960    |
| Utilidad antes de intereses e impuestos               | 35,434,659     | 35,254,753     | 7,362,516      | 3,645,198    | 18,852,950  | 4,702,846     |
| Utilidades  | 16,974,259     | 17,073,621     | 10,247,325     | 1,552,002    | 8,631,923   | 6,293,595     |
| Utilidades acumuladas                                 | 59,226,673     | 33,615,775     | 7,965,548      | 19,724,133   | 16,906,612  | 8,024,631     |
| Gastos de venta, generales y administrativos / ventas | 17.60%         | 18.50%         | 35.10%         | 26.90%       | 20.80%      | 23.10%        |
| Margen de contribución                                | 46.80%         | 47.20%         | 39.40%         | 49.30%       | 41.50%      | 32.50%        |

Tabla 5.4. Indicadores financieros selectos año 2022

## 5.4 Razones financieras

A continuación se presenta el análisis de las principales razones financieras de la compañía *Baldwin* al cierre del ejercicio 2022.

### 5.4.1 Rendimiento sobre ventas

En la tabla 5.5 podemos observar que el rendimiento sobre ventas de *Baldwin* es de 8.1% superado por el competidor *Andrews* el cual obtuvo un 9.2% lo que indica un

desempeño superior de este último, resultado de menores costos variables, depreciaciones, gastos e intereses.

#### 5.4.2 Rotación de activos

Como se observa en la tabla 5.5 este indicador es de 0.85 para la compañía *Baldwin* lo que muestra una utilización menor de los activos en comparación con el ejercicio 2020, para el competidor *Andrews* este indicador es de 1.03 que muestran su mejor utilización de activos, esto es resultado de las grandes adquisiciones de planta por parte de la primera, la cual debe reconsiderar sus decisiones en cuanto a las inversiones en planta para mejorar este indicador.

#### 5.4.3 Rendimiento sobre activos

Para *Baldwin* esta razón es de 6.9% mientras que para *Andrews* es de 9.5% acorde con el indicador anterior y reafirmando la mejor utilización de los activos por parte de la segunda, como se muestra en la tabla 5.5.

#### 5.4.4 Apalancamiento

*Baldwin* muestra una relación de 1.8 el cual está dentro de los parámetros que se consideran aceptables y saludables (desde 1.5 hasta 2.5), esta relación es menor a la obtenida por el competidor *Andrews* el cual muestra un apalancamiento de 2.3 manteniendo un nivel similar a los ejercicios previos y demostrando el buen manejo de este indicador, como se observa en la tabla 5.5.

#### 5.4.5 Rendimiento sobre capital

La empresa. *Baldwin* generó un rendimiento de capital de 12.4% que es menor al 21.4% del competidor *Andrews* como se observa en la tabla 5.5, al realizar el análisis se concluye que se debe a ventas superiores del competidor así como su capital, que es menor.

| Año 2022                           | Referencia     |                |                |              |             |               |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|--------------|-------------|---------------|
|                                    | <i>Baldwin</i> | <i>Andrews</i> | <i>Chester</i> | <i>Digby</i> | <i>Erie</i> | <i>Ferris</i> |
| Indicadores selectos               |                |                |                |              |             |               |
| Rendimiento sobre ventas           | 8.10%          | 9.20%          | -8.90%         | -1.50%       | 7.60%       | -6.90%        |
| Rotación de activos                | 0.85           | 1.03           | 0.82           | 0.59         | 0.83        | 0.82          |
| Rendimiento sobre activos          | 6.90%          | 9.50%          | -7.20%         | -0.90%       | 6.30%       | -5.70%        |
| Apalancamiento (Activos / Capital) | 1.80           | 2.30           | 3.10           | 1.80         | 1.80        | 2.60          |
| Rendimiento sobre capital          | 12.40%         | 21.40%         | -22.40%        | -1.70%       | 11.20%      | -15.00%       |

Tabla 5.5. Indicadores financieros selectos, razones año 2022

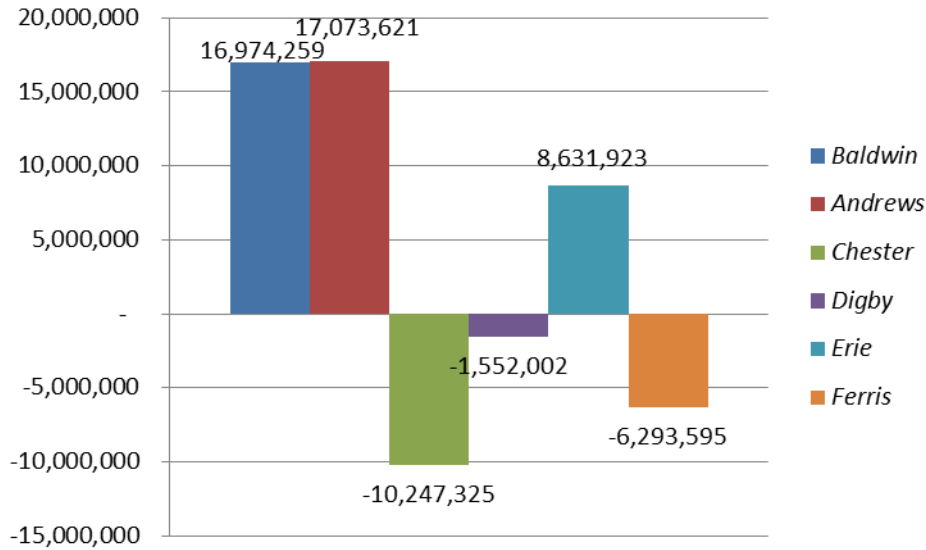
## 5.5 Desempeño en el mercado de valores y mercado de bonos

Al cierre del ejercicio 2022 la capitalización de la compañía *Baldwin* asciende a 208 millones de dólares, el número de acciones en circulación es de 2'967,239, su valor en libros es de 46.09 dólares y su financiamiento es una combinación de emisión de acciones y bonos, mientras el competidor *Andrews* tiene una capitalización de 158 millones de dólares, con 2'057,781 acciones en circulación y su principal fuente de financiamiento es la emisión de bonos, el valor de su acción es de 38.78 dólares, lo anterior se observa en la tabla 5.6

| Acciones y Bonos<br>Año 2022  | Referencia     |                |                |              |             |               |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|--------------|-------------|---------------|
|                               | <i>Baldwin</i> | <i>Andrews</i> | <i>Chester</i> | <i>Digby</i> | <i>Erie</i> | <i>Ferris</i> |
| <b>Mercado accionario</b>     |                |                |                |              |             |               |
| Precio de cierre              | 69.96          | 76.64          | 1.00           | 32.96        | 38.14       | 1.00          |
| Cambio                        | 10.68          | 17.15          | 14.14          | 10.10        | 7.93        | 4.69          |
| Acciones                      | 2,967,239      | 2,057,781      | 2,270,750      | 2,799,172    | 2,711,938   | 3,410,174     |
| Capitalización de mercado (M) | 208            | 158            | 2              | 92           | 103         | 3             |
| Valor en libros               | 46.09          | 38.78          | 20.16          | 32.83        | 28.36       | 12.29         |
| Utilidad por acción           | 5.72           | 8.30           | 4.51           | 0.55         | 3.18        | 1.85          |
| Dividendos                    | -              | -              | -              | -            | -           | -             |
| <b>Mercado de bonos</b>       |                |                |                |              |             |               |
| Total emitido (miles)         | 54,000         | 64,809         | 50,000         | 52,809       | 33,000      | 32,651        |
| Calificación S&P              | BB             | CCC            | C              | BB           | BB          | C             |

Tabla 5.6. Mercado Accionario y de bonos año 2022

La rentabilidad de *Baldwin* al cierre del ejercicio 2022 es la segunda mejor de la industria, superada marginalmente por el competidor *Andrews* como se observa en la gráfica 5.2.



Gráfica 5.2. Utilidad de la industria por compañías año 2022

## 5.6 Estados financieros

A continuación se presentan los estados financieros de la compañía *Baldwin* al cierre del ejercicio 2022.

### 5.6.1 Flujo de efectivo

El flujo neto por operaciones de *Baldwin* fue de 59.03 millones de dólares contra 31.4 millones de dólares del competidor *Andrews*, las actividades de inversión de la primera resultaron en un flujo negativo de -14.7 millones de dólares mientras que *Andrews* realizó inversiones por -20.2 millones de dólares, las actividades de financiamiento resultaron en -13 millones de dólares para la primera y en -3.9 millones de dólares para la segunda teniendo un cambio neto en la posición de efectivo de 31.2 millones de dólares contra 7.2 millones de dólares lo que se puede observar en la tabla 5.7.

| Año 2022                                      | Referencia     |                |                |              |             |               |
|---|----------------|----------------|----------------|--------------|-------------|---------------|
|   | <i>Baldwin</i> | <i>Andrews</i> | <i>Chester</i> | <i>Digby</i> | <i>Erie</i> | <i>Ferris</i> |
| <b>Flujo de efectivo</b>                      |                |                |                |              |             |               |
| Flujo neto por operaciones                    | 59,036         | 31,449         | 2,554          | 6,104        | 16,155      | 10,210        |
| Flujo de efectivo por inversiones             | - 14,750       | - 20,245       | - 2,630        | - 14,000     | 10,510      | - 9,500       |
| Flujo neto por actividades de financiamiento  | - 13,000       | - 3,973        | 8,345          | - 2,799      | - 2,050     | 19,117        |
| <b>Cambio neto en la posición de efectivo</b> | <b>31,286</b>  | <b>7,231</b>   | 8,269          | - 10,695     | 24,615      | 19,827        |

Tabla 5.7. Flujo de efectivo año 2022

## 5.6.2 Estado de posición financiera o Balance

Al término del ejercicio 2022 *Baldwin* cerró con un efectivo de 31.9 millones de dólares, sus cuentas por cobrar ascienden a de 34.4 millones de dólares siendo las más altas de la industria debido a su acertada política de crédito y su inventario es de 7.2 millones de dólares, en activos fijos la empresa tiene la inversión en planta y equipo más grande de la industria con 171.8 millones de dólares.

En lo que respecta a los pasivos, terminó con unas cuentas por pagar de 6.9 millones de dólares, sus deudas a corto plazo ascienden a 47.7 millones de dólares, en el largo plazo su deuda es de 54 millones de dólares. En la parte de capital la empresa decidió mantener su nivel de acciones en circulación quedando este rubro a 54.2 millones de dólares, como se observa en la tabla 5.8.

| Año 2022               | Referencia     |                |                |                |                |                |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                        | <i>Baldwin</i> | <i>Andrews</i> | <i>Chester</i> | <i>Digby</i>   | <i>Erie</i>    | <i>Ferris</i>  |
| <b>Balance</b>         |                |                |                |                |                |                |
| Efectivo               | 31,901         | 20,325         | 8,268          | 191            | 40,826         | 25,435         |
| Cuentas por cobrar     | 34,474         | 30,438         | 9,505          | 8,300          | 12,402         | 7,470          |
| Inventarios            | 7,249          | 7,504          | 33,363         | 36,699         | 678            | 9,279          |
| Activo Circulante      | 73,624         | 58,267         | 51,136         | 45,190         | 53,906         | 42,184         |
| Planta y equipo        | 273,700        | 199,700        | 166,700        | 194,500        | 130,720        | 122,800        |
| Depreciación acumulada | - 101,827      | - 77,772       | - 76,233       | - 69,927       | - 47,911       | - 54,807       |
| Activo Fijo            | 171,873        | 121,928        | 90,467         | 124,573        | 82,809         | 67,993         |
| <b>Total Activo</b>    | <b>245,497</b> | <b>180,195</b> | <b>141,603</b> | <b>169,763</b> | <b>136,715</b> | <b>110,177</b> |
| Cuentas por pagar      | 6,962          | 14,739         | 4,965          | 4,215          | 4,755          | 4,105          |
| Créditos a corto plazo | 47,768         | 20,850         | 40,850         | 20,850         | 22,050         | 31,495         |
| Créditos a largo plazo | 54,000         | 64,809         | 50,000         | 52,808         | 33,000         | 32,652         |
| Pasivos                | 108,730        | 100,398        | 95,815         | 77,873         | 59,805         | 68,252         |
| Acciones comunes       | 54,212         | 26,978         | 28,360         | 49,571         | 34,976         | 39,020         |
| Utilidades retenidas   | 82,555         | 52,819         | 17,428         | 42,319         | 41,934         | 2,905          |
| Capital                | 136,767        | 79,797         | 45,788         | 91,890         | 76,910         | 41,925         |
| Pasivos y Capital      | <b>245,497</b> | <b>180,195</b> | <b>141,603</b> | <b>169,763</b> | <b>136,715</b> | <b>110,177</b> |

Tabla 5.8. Estado de posición financiera año 2022

## 5.6.3 Estado de Resultados

*Baldwin* generó ingresos por 209.7 millones de dólares, siendo la empresa que más ventas obtuvo, seguida del competidor *Andrews* con 185.1 millones de dólares, a esto se le sustraen los conceptos de costos variables 111.5 millones de dólares, la depreciación de planta y equipo por 18.2 millones de dólares, los gastos generales por 36.9 millones de dólares y por último el gasto en intereses por 8.7 millones de dólares lo que resulta en una

utilidad de 16.9 millones de dólares menor a la del competidor *Andrews* que logro 17.07 millones de dólares, este último con entradas significativamente menores obtuvo una utilidad superior debido a sus menores costos variables, como se muestra en la tabla 5.9.

| Año 2022                                       | Referencia     |                |                |              |             |               |
|--|----------------|----------------|----------------|--------------|-------------|---------------|
|  | <i>Baldwin</i> | <i>Andrews</i> | <i>Chester</i> | <i>Digby</i> | <i>Erie</i> | <i>Ferris</i> |
| <b>Estado de resultados</b>                    |                |                |                |              |             |               |
| <b>Ventas</b>                                  | 209,717        | 185,171        | 115,628        | 101,005      | 113,164     | 90,883        |
| <b>Costos variables</b>                        | 111,530        | 97,817         | 70,076         | 51,195       | 66,253      | 61,311        |
| <b>Depreciación</b>                            | 18,247         | 13,313         | 11,113         | 12,967       | 8,275       | 8,187         |
| <b>Gastos generales</b>                        | 36,938         | 34,204         | 40,624         | 27,198       | 23,513      | 20,957        |
| <b>Utilidad antes de intereses e impuestos</b> | 35,435         | 35,255         | 7,363          | 3,645        | 18,853      | 4,703         |
| <b>Intereses</b>                               | 8,787          | 8,452          | 8,403          | 6,033        | 5,302       | 4,980         |
| <b>Utilidad Neta</b>                           | 16,974         | 17,074         | 10,247         | 1,552        | 8,632       | 6,294         |

Tabla 5.9. Estado de resultados año 2022

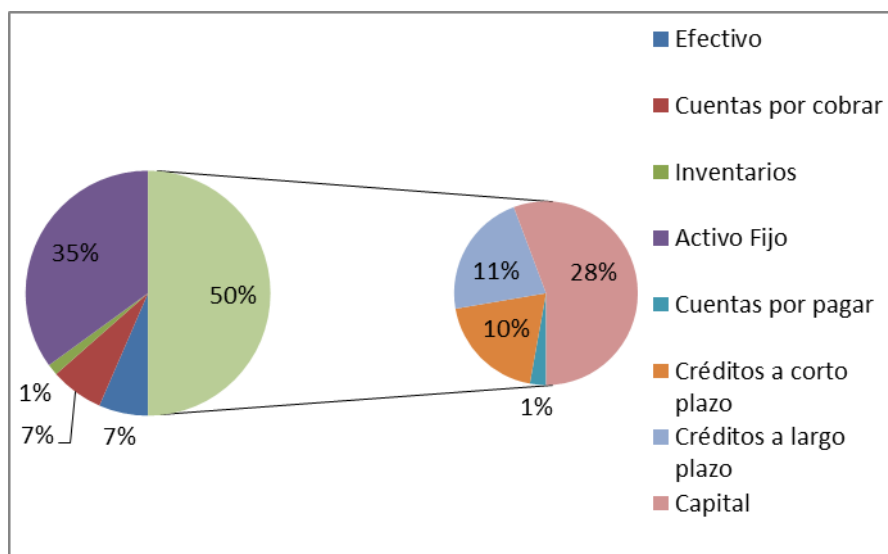
#### 5.6.4 Análisis Vertical

Al cierre del ejercicio 2022 *Baldwin* aumentó su efectivo 13% de manera imprudente, perdiendo un poco el control sobre este rubro ya que cuenta con suficiente efectivo y tenerlo en demasía significa que no se está aprovechando eficientemente el recurso, sus cuentas por cobrar aumentaron efectivamente pero mantuvieron la misma proporción de 14% del año 2021 y sus inventarios se redujeron considerablemente debido al nivel de ventas logrado, sus activos fijos representados por planta y equipo disminuyeron de 72% a 70% ocasionado por el fuerte nivel de depreciación. Considerando las políticas de manejo de deuda se incrementó la deuda a corto plazo de 17% a 19% para disminuir la de largo plazo de 31% a 22%, su financiamiento por emisión de acciones se mantuvo en el mismo nivel cambiando únicamente de 21% a 22%, en la parte de capital se obtuvieron aumentos considerables al pasar de 48% a 56% como se puede observar en la tabla 5.10, una ilustración de los anterior se observa en la gráfica 5.3.

### Análisis Vertical *Baldwin*

| Balance                       | 2021           | 2022           | 2021        | 2022        |
|-------------------------------|----------------|----------------|-------------|-------------|
| <b>Efectivo</b>               | 615            | 31,901         | <b>0%</b>   | <b>13%</b>  |
| <b>Cuentas por cobrar</b>     | 33,633         | 34,474         | <b>14%</b>  | <b>14%</b>  |
| <b>Inventarios</b>            | 33,201         | 7,249          | <b>14%</b>  | <b>3%</b>   |
| <b>Activo Circulante</b>      | 67,449         | 73,624         | <b>28%</b>  | <b>30%</b>  |
| <b>Planta y equipo</b>        | 263,500        | 273,700        | <b>108%</b> | <b>111%</b> |
| <b>Depreciación acumulada</b> | - 86,113       | - 101,827      | <b>-35%</b> | <b>-41%</b> |
| <b>Activo Fijo</b>            | 177,387        | 171,873        | <b>72%</b>  | <b>70%</b>  |
| <b>Total Activo</b>           | <b>244,836</b> | <b>245,497</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |
| <b>Cuentas por pagar</b>      | 11,001         | 6,962          | <b>4%</b>   | <b>3%</b>   |
| <b>Créditos a corto plazo</b> | 41,192         | 47,768         | <b>17%</b>  | <b>19%</b>  |
| <b>Créditos a largo plazo</b> | 74,850         | 54,000         | <b>31%</b>  | <b>22%</b>  |
| <b>Pasivos</b>                | 127,043        | 108,730        | <b>52%</b>  | <b>44%</b>  |
| <b>Acciones comunes</b>       | 52,212         | 54,212         | <b>21%</b>  | <b>22%</b>  |
| <b>Utilidades retenidas</b>   | 65,580         | 82,555         | <b>27%</b>  | <b>34%</b>  |
| <b>Capital</b>                | 117,792        | 136,767        | <b>48%</b>  | <b>56%</b>  |
| <b>Pasivos y Capital</b>      | <b>244,835</b> | <b>245,497</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

Tabla 5.10. Análisis vertical balance 2022



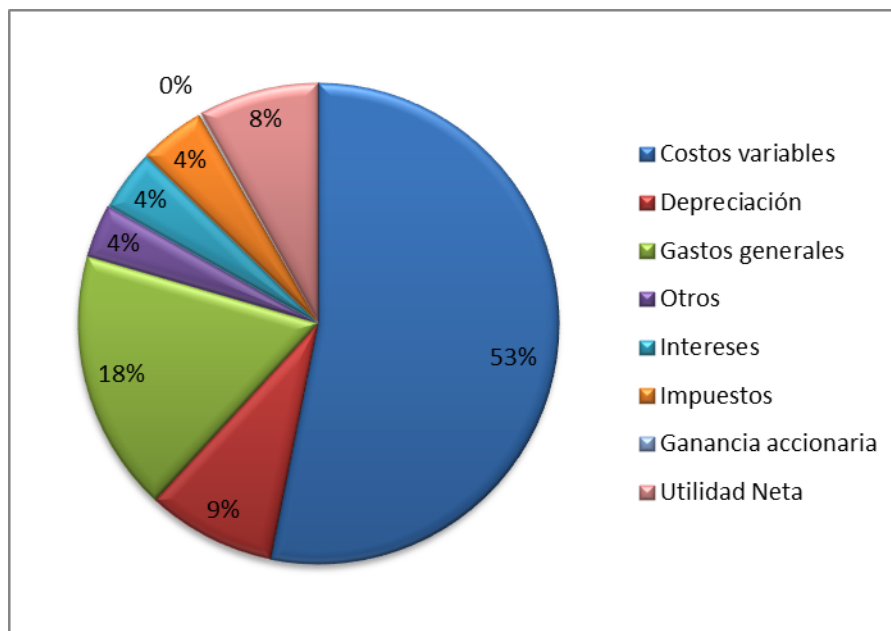
Gráfica 5.5. Composición de los activos y pasivos de Baldwin a 2022

Así mismo el análisis vertical del estado de resultados, que se observa en la tabla 5.11, muestra una disminución en los costos variables debido a los ahorros en este rubro, generados

por las inversiones en automatización de los ejercicios anteriores, los gastos generales se mantuvieron en el mismo nivel respecto al año 2021 quedando en 18%, la utilidad antes de intereses e impuestos aumentó de manera considerable de 13% a 17%, los intereses disminuyeron de 5% a 4% mientras los impuestos aumentaron de 3% a 4%, teniendo como resultado general un aumento en la utilidad neta de 5% a 8%, la ilustración de la composición del estado de resultados se observa en la gráfica 5.4.

| <b>Estado de resultados</b>                    | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Ventas</b>                                  | 204,600     | 209,717     | <b>100%</b> | <b>100%</b> |
| <b>Costos variables</b>                        | 114,812     | 111,530     | <b>56%</b>  | <b>53%</b>  |
| <b>Depreciación</b>                            | 17,567      | 18,247      | <b>9%</b>   | <b>9%</b>   |
| <b>Gastos generales</b>                        | 36,217      | 36,938      | <b>18%</b>  | <b>18%</b>  |
| <b>Otros</b>                                   | 9,560       | 7,568       | <b>5%</b>   | <b>4%</b>   |
| <b>Utilidad antes de intereses e impuestos</b> | 26,445      | 35,435      | <b>13%</b>  | <b>17%</b>  |
| <b>Intereses</b>                               | 11,018      | 8,787       | <b>5%</b>   | <b>4%</b>   |
| <b>Impuestos</b>                               | 5,400       | 9,327       | <b>3%</b>   | <b>4%</b>   |
| <b>Ganancia accionaria</b>                     | 201         | 346         | <b>0%</b>   | <b>0%</b>   |
| <b>Utilidad Neta</b>                           | 9,827       | 16,974      | <b>5%</b>   | <b>8%</b>   |

Tabla 5.11. Análisis vertical estado de resultados 2022



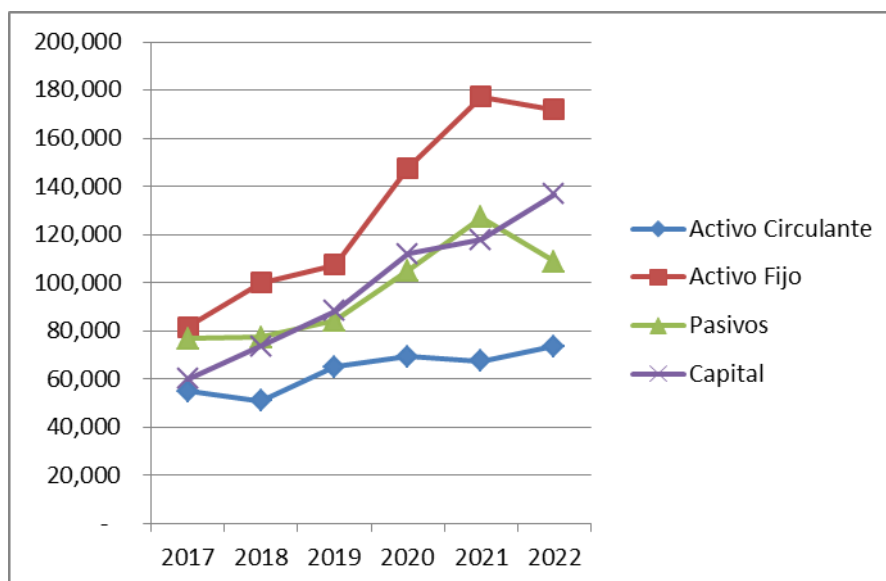
Gráfica 5.6. Composición porcentual del estado de resultados 2022

### 5.6.5 Análisis Horizontal

El análisis horizontal del estado de posición financiera de *Baldwin* se observa en la tabla 5.12, donde se aprecian las siguientes variaciones. Su activo circulante aumento 9% producido principalmente por el fuerte incremento en efectivo, su activo fijo se redujo -3% causado por la depreciación de planta y equipo, los pasivos disminuyeron -14% ocasionado por la reducción de la deuda a largo plazo, su capital se incrementó 16% y las acciones 4%, la ilustración de esto se puede observar en la gráfica 5.5.

| <b>Análisis Horizontal <i>Baldwin</i></b> |                |                |             |              |
|---|----------------|----------------|-------------|--------------|
| <b>Balance</b>                            | <b>2021</b>    | <b>2022</b>    | <b>2021</b> | <b>2022</b>  |
| <b>Efectivo</b>                           | 615            | 31,901         | <b>-98%</b> | <b>5087%</b> |
| <b>Cuentas por cobrar</b>                 | 33,633         | 34,474         | <b>-1%</b>  | <b>3%</b>    |
| <b>Inventarios</b>                        | 33,201         | 7,249          | <b>226%</b> | <b>-78%</b>  |
| <b>Activo Circulante</b>                  | 67,449         | 73,624         | <b>-3%</b>  | <b>9%</b>    |
| <b>Planta y equipo</b>                    | 263,500        | 273,700        | <b>22%</b>  | <b>4%</b>    |
| <b>Depreciación acumulada</b>             | - 86,113       | - 101,827      | <b>26%</b>  | <b>18%</b>   |
| <b>Activo Fijo</b>                        | 177,387        | 171,873        | <b>20%</b>  | <b>-3%</b>   |
| <b>Total Activo</b>                       | <b>244,836</b> | <b>245,497</b> | <b>13%</b>  | <b>0%</b>    |
| <b>Cuentas por pagar</b>                  | 11,001         | 6,962          | <b>23%</b>  | <b>-37%</b>  |
| <b>Créditos a corto plazo</b>             | 41,192         | 47,768         | <b>0%</b>   | <b>16%</b>   |
| <b>Créditos a largo plazo</b>             | 74,850         | 54,000         | <b>36%</b>  | <b>-28%</b>  |
| <b>Pasivos</b>                            | 127,043        | 108,730        | <b>21%</b>  | <b>-14%</b>  |
| <b>Acciones comunes</b>                   | 52,212         | 54,212         | <b>-4%</b>  | <b>4%</b>    |
| <b>Utilidades retenidas</b>               | 65,580         | 82,555         | <b>13%</b>  | <b>26%</b>   |
| <b>Capital</b>                            | 117,792        | 136,767        | <b>5%</b>   | <b>16%</b>   |
| <b>Pasivos y Capital</b>                  | <b>244,835</b> | <b>245,497</b> | <b>13%</b>  | <b>0%</b>    |

Tabla 5.12. Análisis horizontal balance 2022

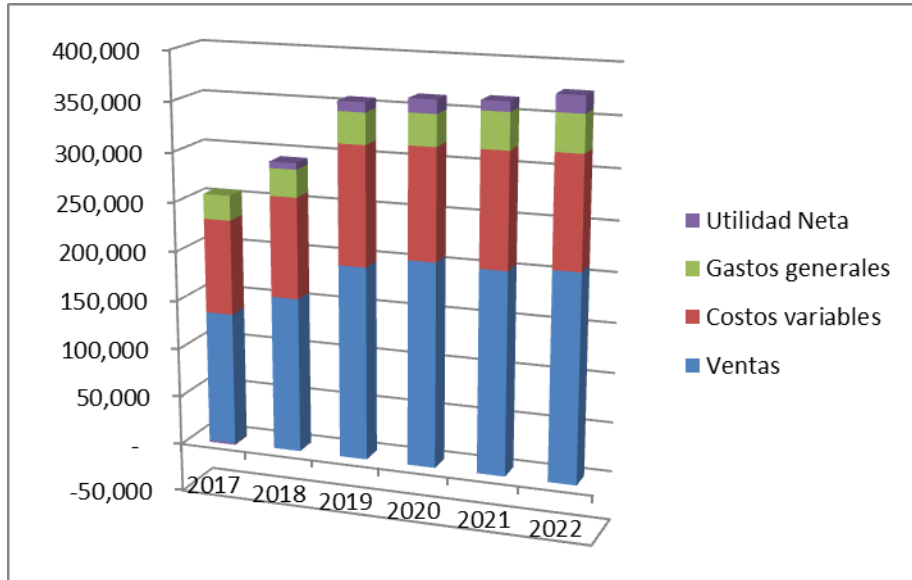


Gráfica 5.7. Crecimientos balance 2017- 2022

El análisis vertical del estado de resultados presentado en la tabla 5.13, muestra un aumento en las ventas de 3%, este aumento marginal se debe al fuerte nivel de competencia presentado este ejercicio lo que impide aumentos más sustanciosos, se observa una disminución en los costos variables de -3%, los gastos generales tuvieron un incremento de 2%, resultando en un aumento en la utilidad neta de 73%, que es una mejora después de la disminución en este rubro sufrida el ejercicio 2021, la ilustración de esto se puede observar en la gráfica 5.6.

| <b>Estado de resultados</b>                    | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Ventas</b>                                  | 204,600     | 209,717     | -1%         | 3%          |
| <b>Costos variables</b>                        | 114,812     | 111,530     | 3%          | -3%         |
| <b>Depreciación</b>                            | 17,567      | 18,247      | 28%         | 4%          |
| <b>Gastos generales</b>                        | 36,217      | 36,938      | 15%         | 2%          |
| <b>Otros</b>                                   | 9,560       | 7,568       | -46%        | -21%        |
| <b>Utilidad antes de intereses e impuestos</b> | 26,445      | 35,435      | -19%        | 34%         |
| <b>Intereses</b>                               | 11,018      | 8,787       | -3%         | -20%        |
| <b>Impuestos</b>                               | 5,400       | 9,327       | -28%        | 73%         |
| <b>Ganancia accionaria</b>                     | 201         | 346         | -28%        | 72%         |
| <b>Utilidad Neta</b>                           | 9,827       | 16,974      | -28%        | 73%         |

Tabla 5.13. Análisis vertical estado de resultados 2022



Gráfica 5.8. Crecimiento estado de resultados 2017-2022

## 5.7 Análisis por segmento de mercado

A continuación se presenta el análisis de mercado de la compañía *Baldwin* al cierre del ejercicio 2022.

### 5.7.1 Análisis de mercado segmento *Traditional*

Al cierre del año 2022, *Baldwin* mantuvo el liderazgo en el segmento *Traditional* como estaba planeado. Ya con tres productos en este nicho suma 34% de participación de mercado tal y como se muestra en el gráfico 5.7

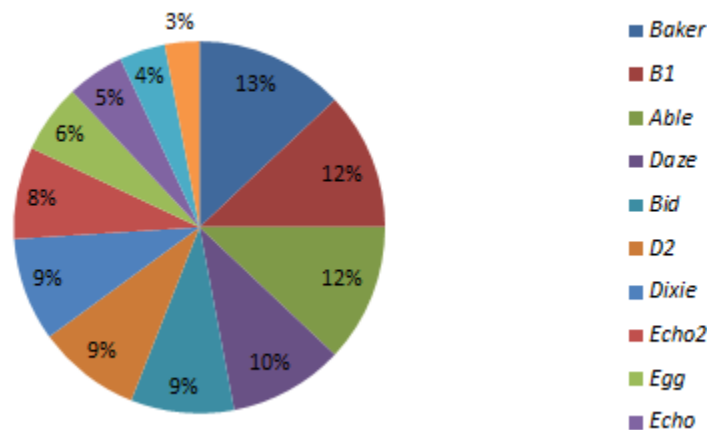


Gráfico 5.7 Participación de mercado segmento *Traditional* año 2022 (Capsim, 2016)

El producto *Baker* fue el que tuvo el mejor margen de contribución, como lo podemos observar en el gráfico 5.8

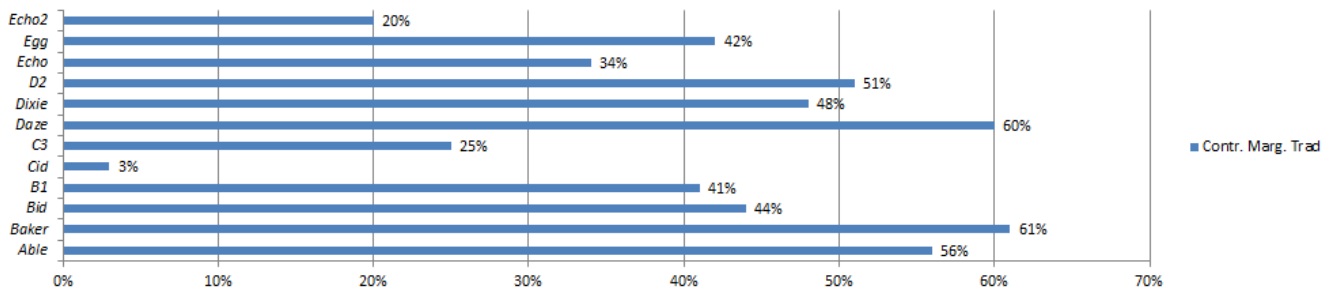


Gráfico 5.8 Margen de contribución productos segmento Traditional año 2022 (Capsim, 2016)

Esto se debe en gran medida al alto nivel de automatización de la planta de dicho producto, lo cual favorece a la reducción de costos por unidad. En el gráfico 5.9 se compara el nivel de automatización de las plantas con el costo total por unidad, la relación positiva es evidente.



Gráfico 5.9 Nivel de automatización de plantas comparado con el costo de material por unidad año 2020 (Capsim, 2016)

Sin embargo, la automatización y bajos costos no es lo único en lo que se ha enfocado *Baldwin* para ser el líder de este segmento, también la combinación del precio y posicionamiento del producto, hoy en día no existe un competidor más barato en el mercado que *Baker* y tampoco más rentable debido a su destacado margen de contribución.

Desde un par de años, el equipo directivo de *Baldwin* ha decidido dejar envejecer algunos productos de éste mercado para introducirlos otros segmentos, como es el caso del

*Bid*, el cual fue lanzado en el año 2019 para este segmento y hoy en día pelea fuertemente con competidores de mayor madurez. La estrategia ha funcionado para obtener y mantener el liderazgo de la industria.

La compañía *Digby* sigue muy de cerca en la competencia con dos participantes que suman un 19% de la participación de mercado, sin embargo su limitada capacidad productiva puede ser un factor determinante para sus ventas. En el gráfico 5.10 se muestra las capacidades de producción de la industria.

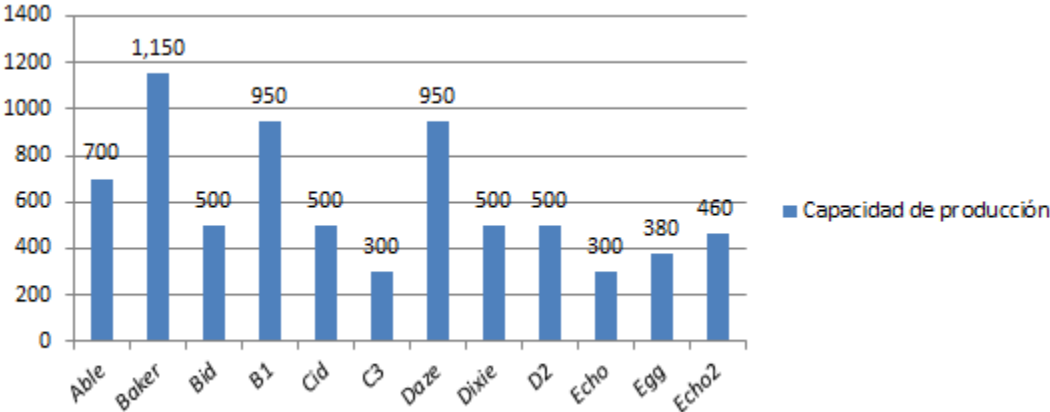


Gráfico 5.10 Capacidad producción en unidades segmento Traditional año 2020 (Capsim, 2016)

**5.7.2 Análisis de mercado segmento Low end**

El producto *B2* empezó a competir en este segmento en el año 2021 obteniendo una participación de mercado 9% como se analiza en el gráfico 5.11

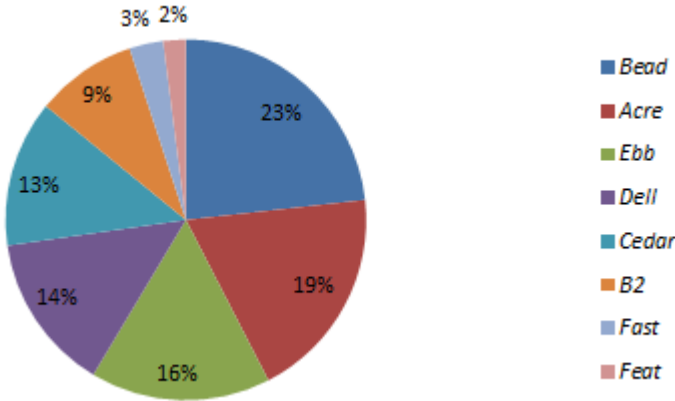


Gráfico 5.11 Participación de mercado segmento Low end año 2021 (Capsim, 2016)

En el segundo año desde su introducción, el producto *B2* tuvo un crecimiento del 100% obteniendo al final del 2022 una participación de mercado de 16%. El gráfico 5.12 muestra dicha participación al finalizar el año.

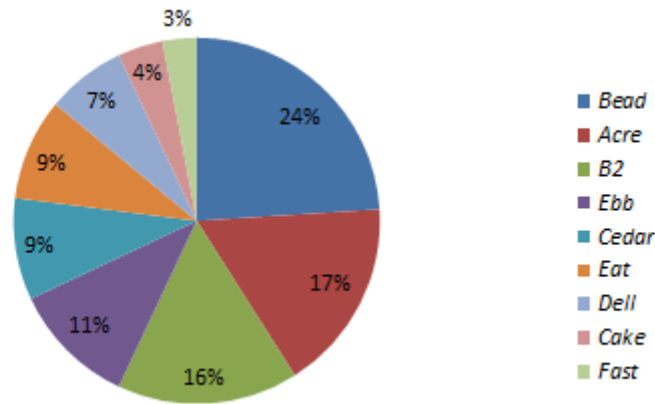


Gráfico 5.12 Participación de mercado segmento Low end año 2022 (Capsim, 2016)

El producto líder del segmento es *Bead*, seguido de *Acre*, sin embargo, el crecimiento exponencial de *B2* fue algo sobresaliente dado que se pronosticaba un decremento general en el mercado de 0.1%.

La estrategia seguida por la empresa *Baldwin* para este producto se enfocó en una reducción en el precio de 21%, convirtiéndose así en el más barato en el año 2022. En *B2* también se aplicó la misma estrategia, aunque fue menor. Esto favoreció fuertemente a la empresa *Baldwin* en un mercado donde el precio bajo es altamente valorado.

*Baldwin* tuvo que sacrificar margen de contribución en con *Bead* debido a la estrategia de precio, pero en un ambiente que presenta una recesión es necesario llevar acabo estrategias agresivas para tener participación de mercado. En el gráfico 5.13 vemos los márgenes de contribución por participante en el año 2022.

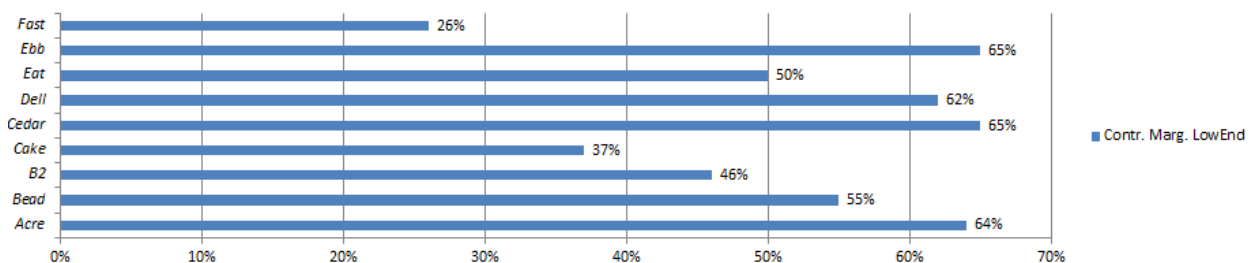


Gráfico 5.13 Margen de contribución por producto segmento Low end año 2022 (Capsim, 2016)

Para *Baldwin* existen oportunidades de mejora en costo de materiales y de labor para sus participantes en éste segmento. Si bien, fueron los productos ofrecidos a menor precio no fueron los más baratos de producir. *Acre* opera menores costos, seguido de *Cedar* y *Dell*. El gráfico 5.14 presenta los costos en relación al precio ofertado para cada competidor.

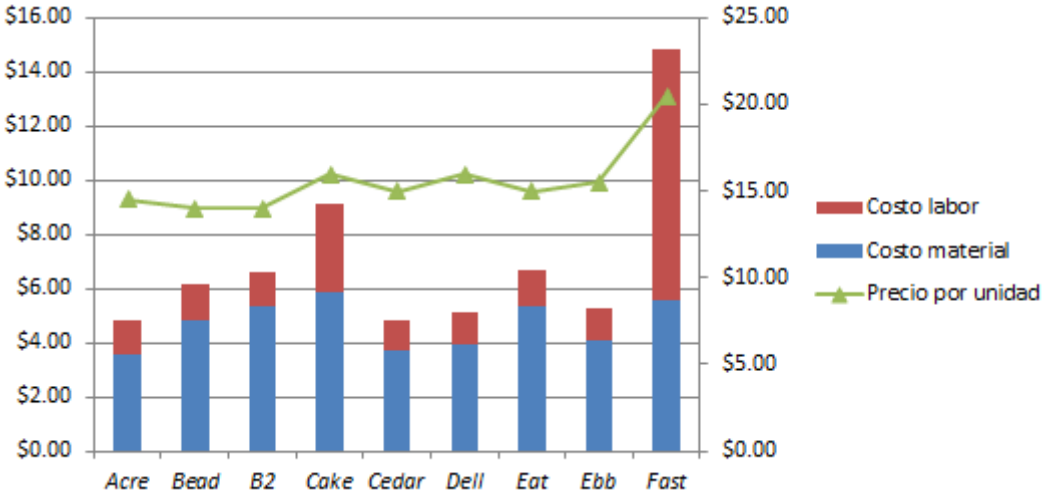


Gráfico 5.14 Costos de labor y materiales en relación el precio de venta año 2022 (Capsim, 2016)

Si la compañía *Andrews* hubiese decidido bajar el precio en su producto muy probablemente hubiera obtenido más ventas. El equipo directivo de *Baldwin* no puede correr riesgos con costos altos en este segmento.

**5.7.3 Análisis de mercado segmento *High end***

*B3* de *Baldwin* se lanzó a este segmento en el año 2021, obteniendo un acaparamiento de ventas de 10%. En el gráfico 5.15 se muestra la participación de mercado de cada producto en el año 2021.

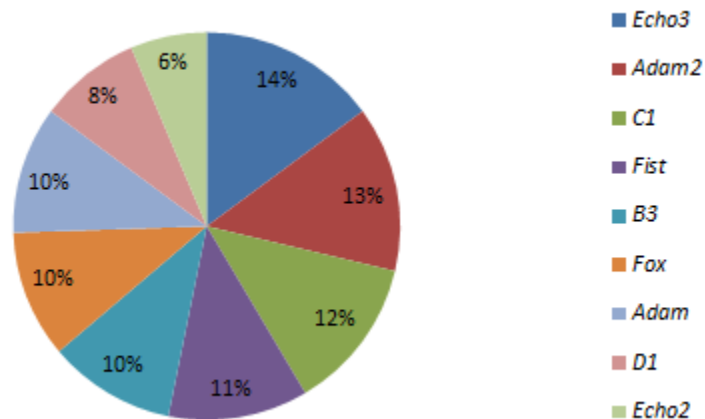


Gráfico 5.15 Participación de mercado segmento High end año 2021 (Capsim, 2016)

El equipo directivo reconoce que la estrategia de introducción de este nuevo producto ha sido favorable, tanto así que para el año 2022 se tuvo un incremento de 12% en ventas que representó un 2% más de participación de mercado. El gráfico 5.16 muestra esta participación en el año 2022.

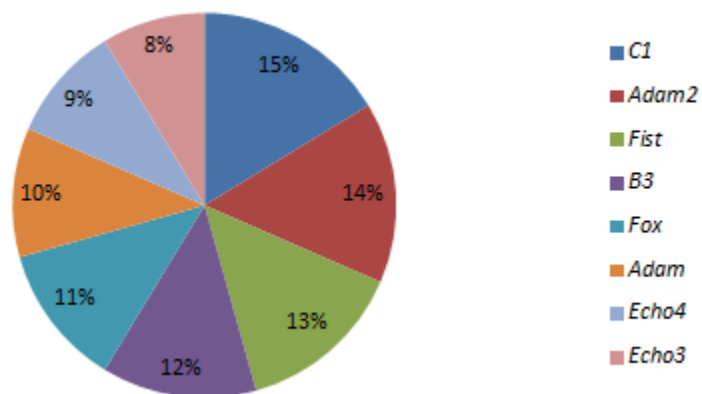


Gráfico 5.16 Participación de mercado segmento High end año 2022 (Capsim, 2016)

La empresa *Baldwin* no fue la única que introdujo un nuevo producto a éste segmento, *Chester* tomo una ligera ventaja con su participante *C1* en el año 2021 con un precio menor y en el año 2022 con una importante inversión en promoción y ventas. El gráfico 5.17 compara el presupuesto en estos rubros.

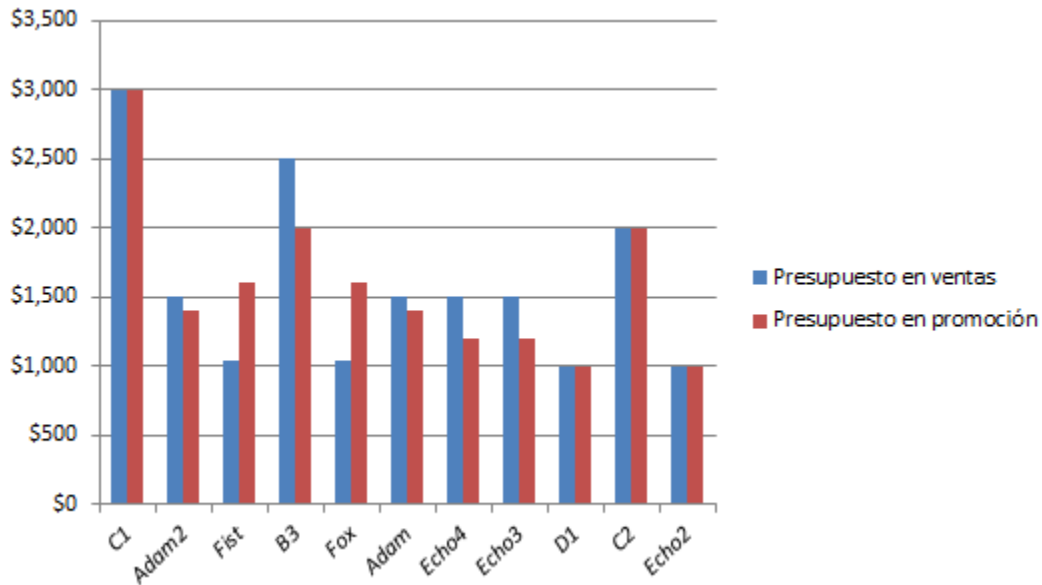


Gráfico 5.17 Presupuesto de ventas y promoción por producto segmento High end año 2022 (Capsim, 2016)

A pesar de ello, el líder del segmento es la empresa *Andrews* ya que cuenta con dos competidores. Por su parte *Baldwin* considera importante mantenerse en el mercado pero con un sólo producto buscando más del 10% de participación de ventas en los siguientes años.

#### 5.7.4 Análisis de mercado segmento *Performance*.

*Andrews* lidera el segmento con dos competidores altamente posicionados. El gráfico 5.18 muestra el posicionamiento del mercado en el año 2022.

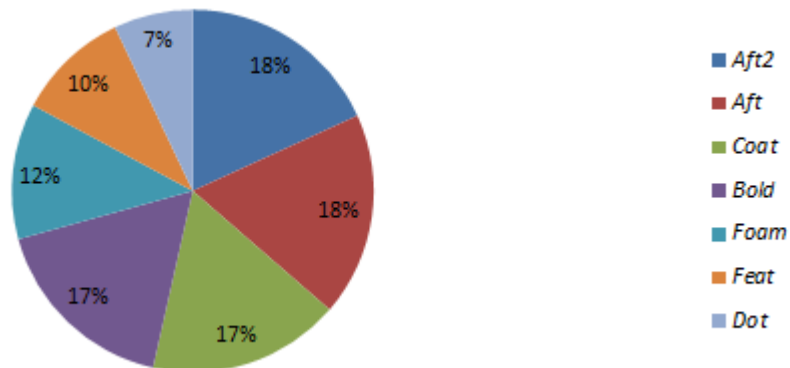


Gráfico 5.18 Posicionamiento de mercado segmento *Performance* año 2022 (Capsim, 2016)

Los competidores de *Andrews* también son los más rentables del mercado en los últimos años. En el gráfico 5.19 se compara la rentabilidad por producto en el año 2022.

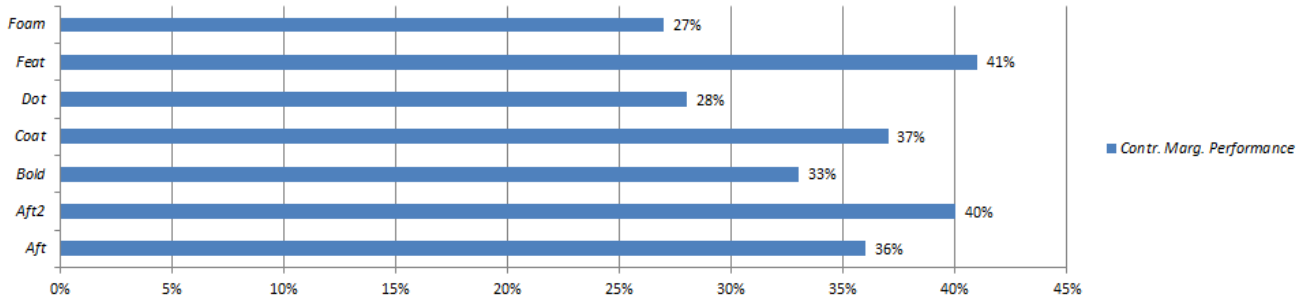


Gráfico 5.19 Margen de contribución segmento Performance año 2022 (Capsim, 2016)

El equipo directivo de *Baldwin* decidió mantener presencia en los próximos años dentro del segmento con un solo producto, esto debido a que consideran que el mercado no es lo suficientemente rentable para introducir nuevos participantes. El objetivo en el segmento es mantener una participación por arriba del 15% y un margen de contribución que sobre pase el 40%.

### 5.7.5 Análisis de mercado segmento Size.

Nuevamente *Andrews* se presenta como líder del segmento, teniendo en la cima dos productos muy bien posicionados. En el gráfico 5.20 se presenta la participación de mercado en el año 2022.

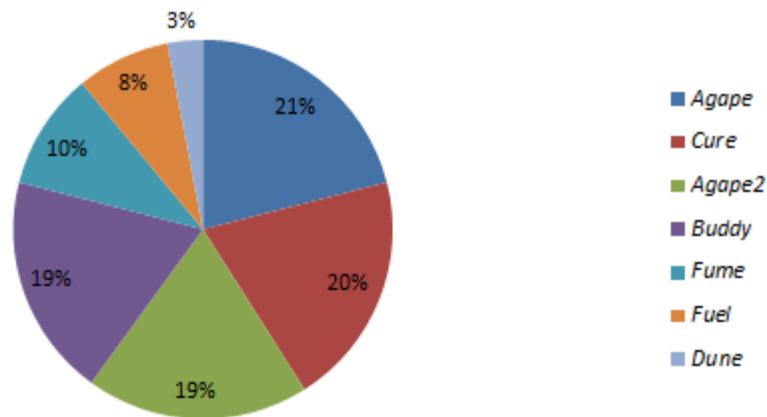


Gráfico 5.20 Participación de mercado segmento Size año 2022 (Capsim, 2016)

El producto *Agape2* tomó fuerza en el último año, sin embargo existe limitante en la producción, que puede ocasionar problemas en los años que vienen. El gráfico 5.21 presenta la relación que existe entre la capacidad productiva y la automatización de la planta.

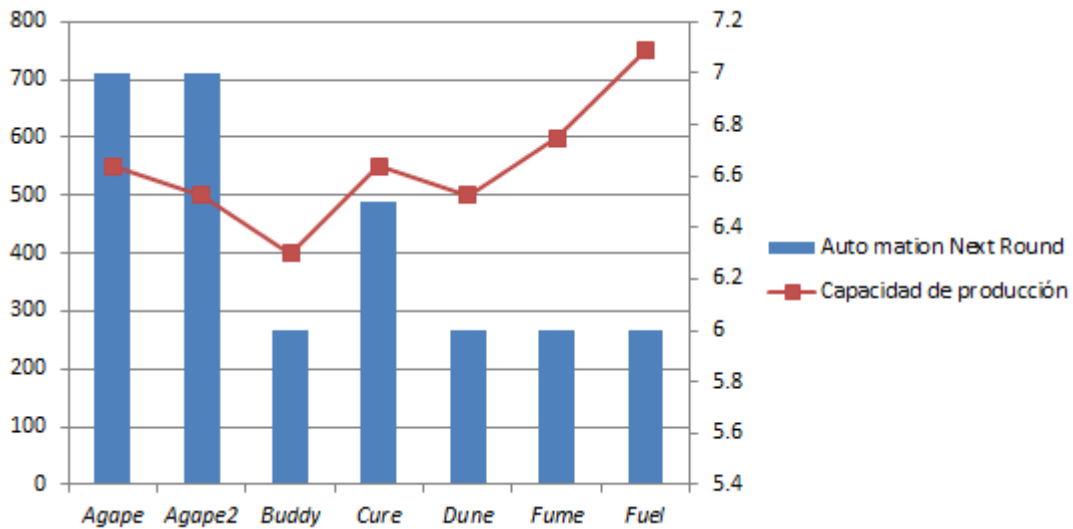


Gráfico 5.21 Capacidad productiva contra automatización segmento Size año 2022 (Capsim, 2016)

El alto nivel de automatización que *Andrews* tiene en sus plantas es evidentemente una ventaja competitiva, sin embargo, la capacidad de producción se ve limitada. Por su parte *Baldwin* ha decidido enfocar su producción en otros segmentos y tomó la decisión de vender planta en el año 2021.

*Baldwin* planea invertir en los próximos años en automatización para reducir sus costos de labor, los cuales están por encima del promedio del mercado como se puede ver en el gráfico 5.22.

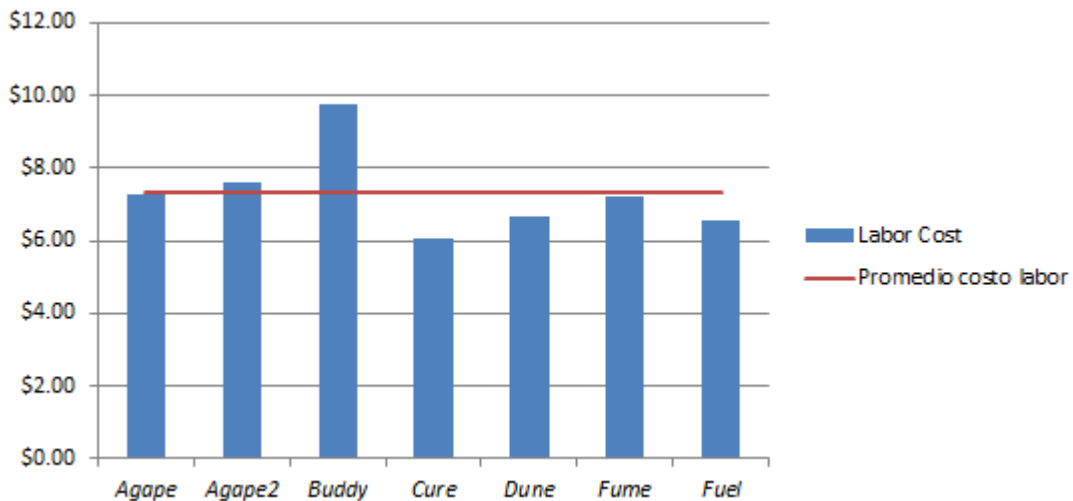


Gráfico 5.22 Costo labor por producto segmento Size año 2022 (Capsim, 2016)

La expectativa del equipo directivo de *Baldwin* es posicionar su producto *Buddy* dentro de los tres primeros lugares en venta manteniendo márgenes de contribución por encima del 50% en éste segmento.

### 5.8 Recursos humanos

La inversión en reclutamiento de las empresas *Andrews* y *Baldwin* son las más altas del mercado, como se puede observar en el gráfico 5.23

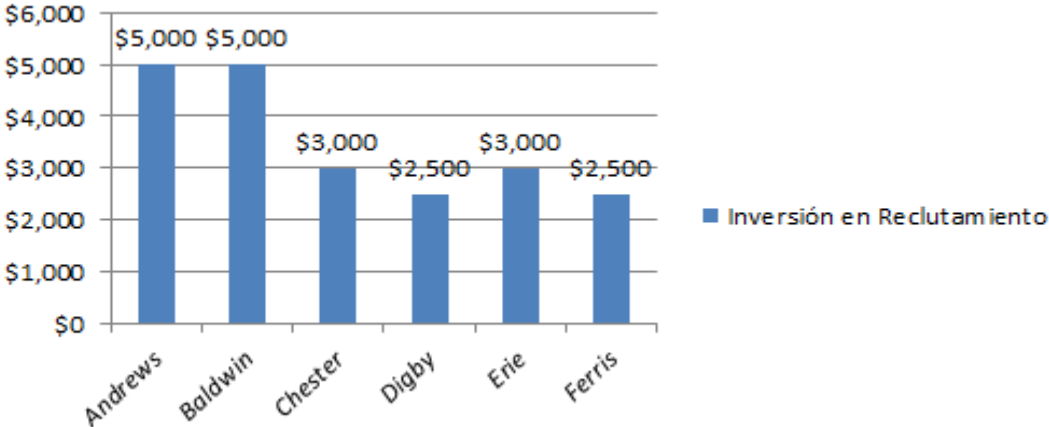


Gráfico 5.23 Inversión total en reclutamiento año 2022 (Capsim, 2016)

Adicional a la inversión en reclutamiento, ambas compañías consideraron importante capacitar a su capital humano, por lo que la inversión total en horas de entrenamiento llego a 80. El grafico 5.24 muestra la cantidad de horas de entrenamiento que cada empresa invirtió en el 2022.

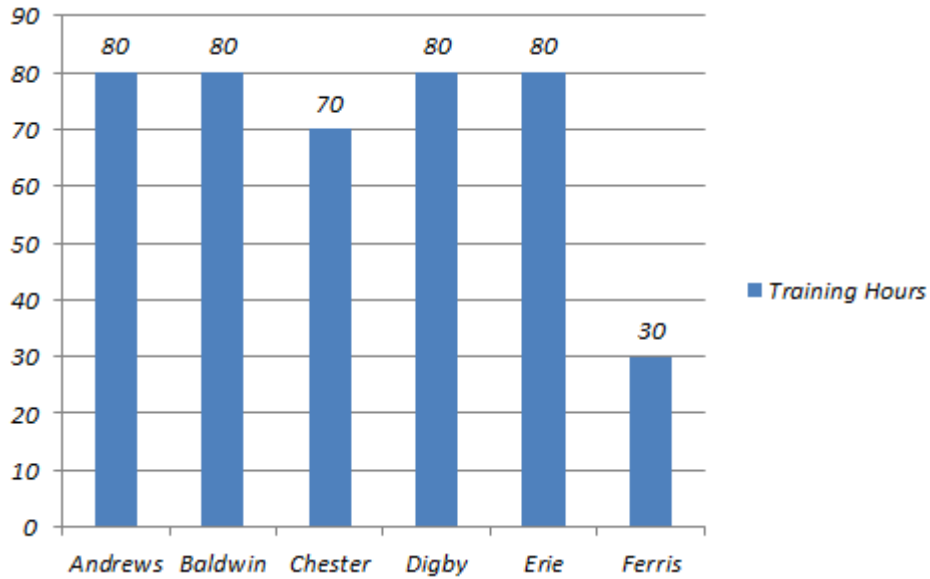


Gráfico 5.24 Horas totales de entrenamiento año 2022 (Capsim, 2016)

El reclutar al personal más capacitado así como no escatimar en entrenamiento para el personal ha ayudado a *Baldwin* y *Andrews* a tener la menor rotación de personal de la industria. El gráfico 5.25 muestra lo mencionado anteriormente.

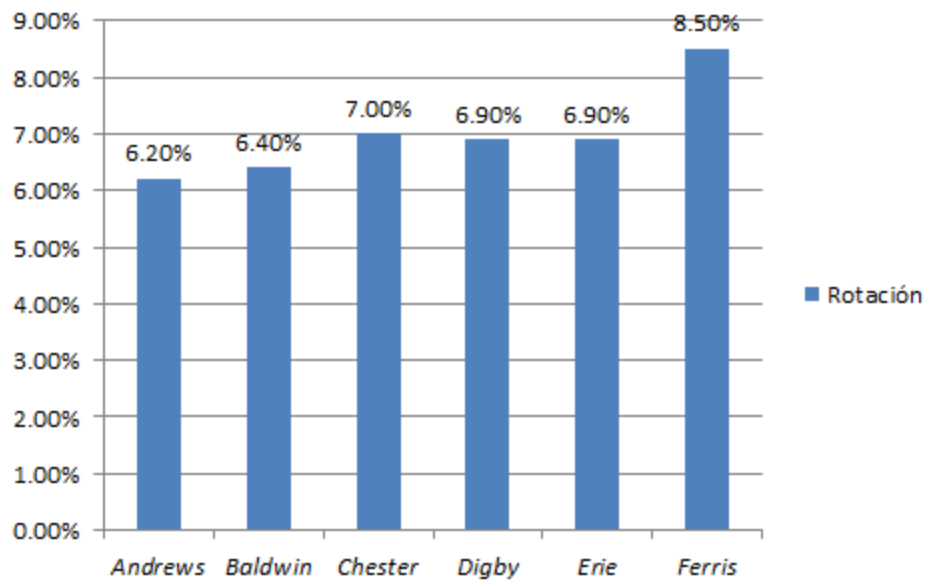


Gráfico 5.25 Porcentaje de rotación de personal año 2022 (Capsim, 2016)

Por último, cabe mencionar que de las cinco compañías *Andrews* y *Baldwin* son las dos que tienen mayor productividad, esto se debe a que tienen mayor utilización de planta que sus

competidores. El gráfico 5.26 muestra la relación que existe entre productividad y cantidad de personal en los dos turnos.

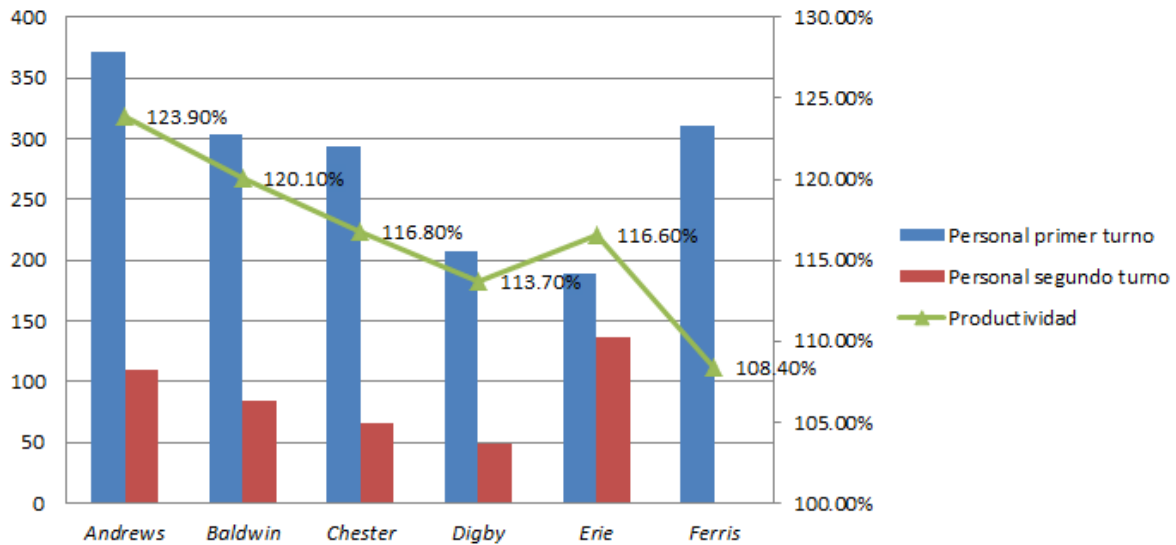


Gráfico 5.26 Relación entre productividad y cantidad de empleado año 2022 (Capsim, 2016)

## 5.9 Control total de la calidad

La inversión en proyectos de calidad total de *Baldwin* en el último año se ha ido reduciendo, esto debido a que la esta ha alcanzado los mayores beneficios posibles en todos los rubros. La compañía *Ferris* es la única de la industria rezagada en este aspecto. El gráfico 5.27 muestra la inversión total realizada por competidor y el gráfico 5.28 muestra los beneficios alcanzados.

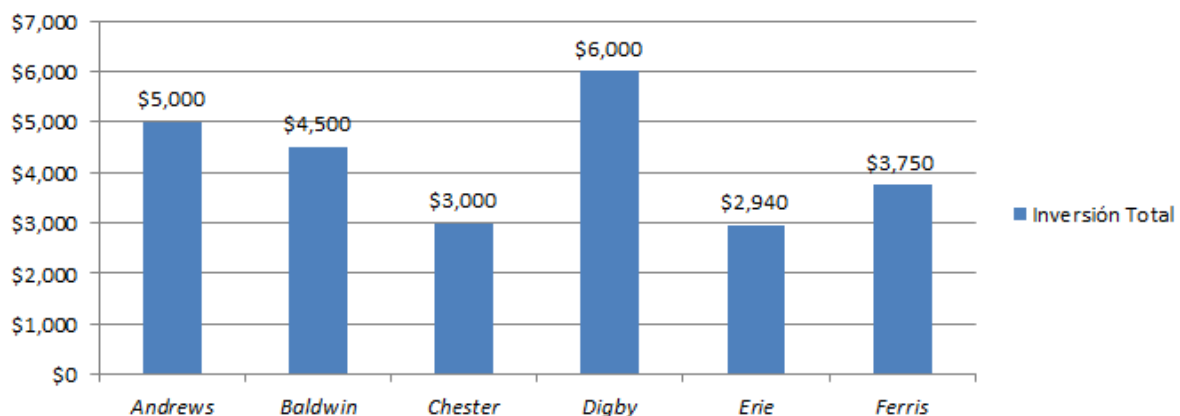


Gráfico 5.27 Inversión total de cada empresa año 2022 (Capsim, 2016)

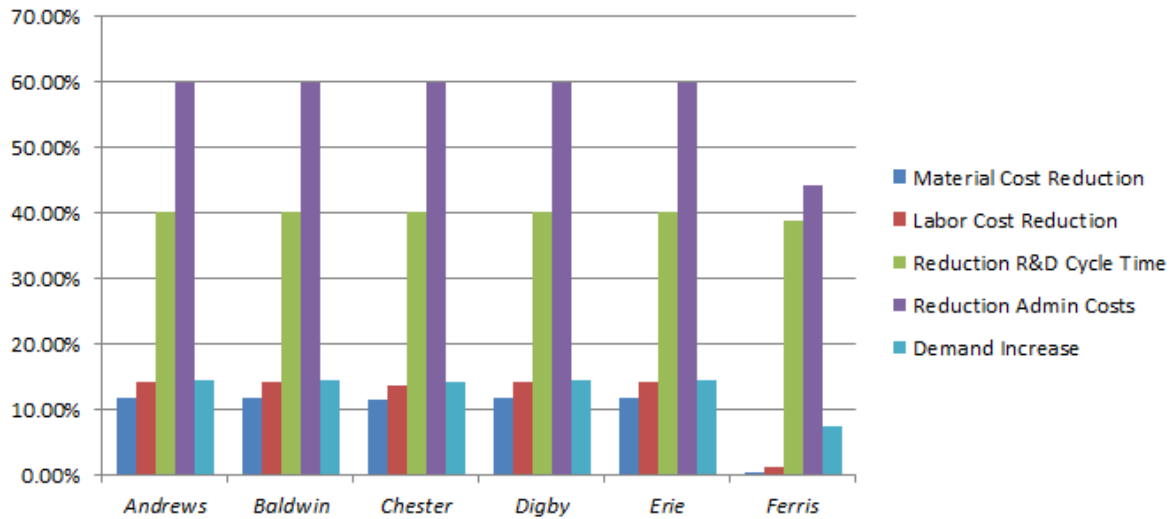


Gráfico 5.28 Beneficios obtenidos tras la inversión en TQM año 2022 (Capsim, 2016)

## 5.10 Producción

Todos los competidores de la industria manejaron sus estrategias de producción, planta y automatización con especial concentración en segmentos *Traditional* y *Low end* con excepción de *Ferri* y *Andrews* que continuaron su enfoque en *Performance*, *Size* y *High end*. *Baldwin* incrementó en 1700 unidades más la capacidad perpetuando su estrategia de dominar los mercados de *Low end* y *Traditional* en la tabla 5.14 se puede ver el incremento o decremento de capacidad en los años 2021 y 2022. Para este año 2022 la estrategia y capacidades operativas de cada compañía son claras.

| Compañía       | Capacidad 2020 | Capacidad 2022 | Variación | Nuevos productos | Inventario remanente |
|----------------|----------------|----------------|-----------|------------------|----------------------|
| <i>Andrews</i> | 4,930.00       | 5,150.00       | 220.00    | 3.00             | 11%                  |
| <i>Baldwin</i> | 4,650.00       | 6,350.00       | 1,700.00  | 3.00             | 6%                   |
| <i>Chester</i> | 4,900.00       | 4,600.00       | - 300.00  | 3.00             | 47%                  |
| <i>Digby</i>   | 3,850.00       | 4,750.00       | 900.00    | 2.00             | 73%                  |
| <i>Erie</i>    | 4,250.00       | 3,600.00       | - 650.00  | 3.00             | 1%                   |
| <i>Ferris</i>  | 3,700.00       | 3,600.00       | - 100.00  | 2.00             | 15%                  |

Tabla 5.14. Capacidad de producción por compañía 2020-2022

Todos manejaron niveles razonables de inventario manteniéndose cercanos al 10% resultante sobre ventas con excepción de *Digby* que quedó por arriba del 70%. *Baldwin* y

*Andrews* lo manejaron eficientemente resultando en un 1% y 6% respectivamente con una producción promedio por arriba del 120% en el 2022 como se muestra en la tabla 5.15.

*Baldwin* realizó inversiones para introducir un nuevo producto e incrementar su automatización para competir con la rentabilidad de los competidores fuertes como *Andrews*, que también aumento su inversión hasta el nivel más alto para reducir costos y mantener la estrategia de gran diferenciador de costos.

*Digby* y *Baldwin* compraron capacidad para producir novecientas y mil setecientas unidades respectivamente para el año 2022, *Baldwin* siguiendo su estrategia de amplio diferenciador buscara utilizar dicha capacidad en mayor porcentaje en segundos turnos de una manera eficiente así como invertir en automatización y programas de calidad, en la tabla 15 se puede ver el manejo de planta desde el 2016 hasta el 2022







| Compañía       | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | Tendencia   |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|---|
| <i>Andrews</i> | 75%  | 139% | 109% | 163% | 164% | 161% | 125% |    |
| <i>Baldwin</i> | 75%  | 128% | 146% | 176% | 167% | 170% | 122% |    |
| <i>Chester</i> | 75%  | 87%  | 110% | 138% | 101% | 146% | 81%  |    |
| <i>Digby</i>   | 75%  | 169% | 153% | 153% | 179% | 183% | 98%  |    |
| <i>Erie</i>    | 75%  | 114% | 127% | 82%  | 150% | 185% | 160% |   |
| <i>Ferris</i>  | 75%  | 76%  | 93%  | 118% | 95%  | 79%  | 57%  |  |

Tabla 5.15. Manejo de planta histórico

Sobresalen *Erie*, *Baldwin* y *Andrews* al utilizar sus plantas por arriba del 120%, siendo *Erie* el líder en utilización al llegar al 160%, esto un reflejo de la venta de planta en años anteriores convirtiéndose en una empresa muy rentable pero que no ha podido captar participación perdiendo 2.6% en el año 2022.

En el año 2022 *Baldwin* aprovechó el ineficiente posicionamiento de recursos de la competencia para capturar 0.5% más de participación como se ve en la tabla 5.16, manteniendo niveles de inventario bajos, a diferencia de *Chester* y *Erie* que su estrategia de lo llevo a perder ventas y *Andrews* logró capturar 0.9% más que los competidores pero su manejo estuvo por arriba del 10%

| Compañía       | Participación del mercado actual 2022 | Participación del mercado Potencial 2022 | Oportunidad perdida de ventas |
|----------------|---------------------------------------|--|-------------------------------|
| <i>Andrews</i> | 20.70%                                | 19.80%                                   | -0.90%                        |
| <i>Baldwin</i> | <b>30.00%</b>                         | <b>29.50%</b>                            | <b>-0.50%</b>                 |
| <i>Chester</i> | 13.60%                                | 13.80%                                   | 0.20%                         |

|               |        |        |        |
|---------------|--------|--------|--------|
| <i>Digby</i>  | 12.10% | 11.20% | -0.90% |
| <i>Erie</i>   | 15.20% | 17.80% | 2.60%  |
| <i>Ferris</i> | 8.30%  | 8.00%  | -0.30% |

Tabla 5.16. Participación del mercado actual vs potencial

## 5.11 Investigación y desarrollo

*Baldwin* mantuvo su estrategia en el mercado reubicando sus productos al punto ideal del segmento con excepción en *Low end* donde la edad es de gran relevancia, *B2* se mantuvo con especificaciones de introducción y *Bead* fue reposicionado con anticipación para mantenerlo dentro del mapa perceptual ideal. El detalle del desempeño, tamaño y *MTBF* se puede ver en la tabla 5.17

| 2022        | <i>Baker</i>       | <i>Bead</i>    | <i>Bid</i>         | <i>Bold</i>        | <i>Buddy</i> | <i>B1</i>          | <i>B2</i>      | <i>B3</i>       |
|-------------|--------------------|----------------|--------------------|--------------------|--------------|--------------------|----------------|-----------------|
|             | <i>Traditional</i> | <i>Low end</i> | <i>Traditional</i> | <i>Performance</i> | <i>Size</i>  | <i>Traditional</i> | <i>Low end</i> | <i>High End</i> |
| Desempeño   | 9.7                | 5.5            | 10.6               | 15.9               | 8.7          | 9.6                | 6.2            | 14.8            |
| Tamaño      | 11.3               | 15.7           | 10.8               | 12.3               | 5.1          | 11.2               | 14.8           | 6.2             |
| <i>MTBF</i> | 15000              | 13000          | 14000              | 27000              | 19000        | 16000              | 13000          | 25000           |

Tabla 5.17. Características de los productos a diciembre 2022

En *Traditional* todos los competidores con excepción de *Ferris* invirtieron en actualizar especificaciones de sus productos durante el ciclo 2021-2022, llevando las especificaciones de tamaño y desempeño al punto medio del segmento el cual es a su vez el punto ideal ante el criterio del cliente.

En *Low end* los principales competidores mantuvieron las especificaciones iniciales del año 2016 ya que este en este segmento lo más valorado es el precio y la edad, las características de desempeño y tamaño no fueron determinantes para separar a la competencia, *Baldwin* logró mantenerse como líder en ventas en el sector ya que sacrifico precio vendiendo por debajo del promedio en *Bead* y *B2* invirtiendo en conocimiento y accesibilidad de los clientes.

*Baldwin* se fortalecerá en el 2024 cuando sus dos productos en *Low end* tengan las mejores especificaciones, *B2* fue revisado para este año 2022 con especificaciones ideales del mapa perceptual lo que permitió que en los próximos años sean los de mejor

especificación en ubicación perceptual y edad por lo que se podrá establecer precios más elevados para balancear márgenes.

En *High end* todos invirtieron en las especificaciones cuidando las fechas de revisión optando por llevar su producto al tamaño y desempeño ideal ya que lo más valorado es el posicionamiento y la edad lo más cercana a cero.

*Baldwin* mantuvo *B3* en las especificaciones ideales aunque no es un segmento central de su estrategia es atractivo en ventas y por sus características puede reposicionar del mismo a *Traditional* como *Bid*.

En los segmentos de *Performance* y *Size* varios competidores invirtieron en las especificaciones de sus productos siendo este el factor principal en las expectativas del cliente, *Baldwin* seguirá teniendo presencia y mejorará las especificaciones en *MTBF* para incrementar su participación aunque los considera secundario por su poca rentabilidad.

## 5.12 Análisis de la estrategia de los competidores

Los ejecutivos de *Baldwin* han dedicado recursos importantes para analizar la estrategia de los principales competidores del mercado siendo estos *Erie* y *Andrews*.

- *Erie*: El equipo directivo ha mantenido una estrategia mixta basado en diferenciación en costos con enfoque en vida concentrando estrategia en *High end*, *Traditional* y *Low end*. Ha invertido en automatizaciones de gran escala para mantener sus costos bajos y ser muy rentable creciendo capacidad conforme la demanda se genera y financiándose por medio de deuda a largo plazo y emisión de acciones.

*Baldwin* ha invertido en dominar *Traditional* para después migrar *B2* a *Low end* por lo que aprovechará su presencia en el mercado para ganar participación y no permitir en años futuros el flujo de efectivo suficiente para que *Erie* invierta en incrementos de planta.

- *Andrews*: Los ejecutivos han mantenido una estrategia de gran diferenciador pura, introduciendo dos productos de alta gama, atractivos para los clientes en segmentos como el *High end*, *Performance* y *Size*, manteniendo precios altos para ganar participación sin desaprovechar la infusión de efectivo de *Traditional* y *Low end* donde han atacado en precios e inversión en ventas y promoción, esto no les ha permitido tener gran cantidad de ganancias acumuladas a pesar de lograr rentabilidad

en el año 2022 debido a que los segmentos de estos segmentos tienen gran competencia, los nuevos productos tardan más en introducirse, el margen neto es menor por las grandes inversiones necesarias.

*Baldwin* continuará con su estrategia de invertir en eficiencia operativa y mantener más presencia en los segmentos objetivos *Traditional* y *Low end* ganando la mayor parte del flujo de efectivo y rentabilidad que estos sectores proveen, mantendrá presencia en los mercados de alta tecnología para robar ventas a *Andrews* limitando su rentabilidad.

### **5.13 Conclusión.**

La participación de mercado de *Baldwin* sigue subiendo conforme pasan los años, mayor inversión en investigación y desarrollo lo han fortalecido en la industria.

Considerando que fue un año difícil debido a la recesión pronosticada en 2021, para *Baldwin* fue uno bueno, ya que mantuvo utilidades al final del ejercicio, a diferencia del 50% de los competidores.

En lo que respecta a la producción, *Baldwin* pronosticó utilizar en mayor medida su planta, lo cual no fue logrado debido a la baja demanda de la industria. El próximo año se ve prometedor, por lo que el equipo directivo se muestra optimista de los resultados pronosticados.

CAPITULO 6  
*BALDWIN* REPORTE ANUAL PERIODOS 2023 Y 2024

En este capítulo se plantea el análisis estratégico y directivo de las operaciones y resultados obtenidos en el año 2023 y 2024 por la compañía Baldwin. Elaborando cada decisión que repercutió con la estrategia de la compañía y comparando el desempeño de las empresas competidoras para medir la eficiencia de la estrategia y posibles ajustes para los dos próximos años.

**6.1 Decisiones corporativas de Baldwin**

El equipo de *Baldwin* termino el año 2024 firme a la estrategia mixta de amplio diferenciador de costos enfocando sus esfuerzos a ser líder de los segmentos *Traditional* y *Low end* manteniendo presencia en los mercados de *High end*, *Performance* y *Size* como diferenciador de nicho.

Durante los años 2023 y 2024 fue líder en *Traditional* y *Low End* con una participación del 31% y 42%. Como diferenciador de nicho capturó 11% en *High end*, 16% en *Performance* y 16% en *Size*. Este posicionamiento le permitió ser el líder en ventas y segundo en rentabilidad en toda la industria al dominar los segmentos que se plantearon desde su fundación.

*Baldwin* propuso una oferta diferenciadora en el mercado, como se puede observar en las especificaciones de la tabla 6.1

| 2024      | Baker              | Bead           | Bid                | Bold               | Buddy       | B1                 | B2             | B3              |
|-----------|--------------------|----------------|--------------------|--------------------|-------------|--------------------|----------------|-----------------|
| Segmento  | <i>Traditional</i> | <i>Low end</i> | <i>Traditional</i> | <i>Performance</i> | <i>Size</i> | <i>Traditional</i> | <i>Low end</i> | <i>High End</i> |
| Desempeño | 11.1               | 5.5            | 11.0               | 17.9               | 10.1        | 11                 | 6.2            | 16.6            |
| Tamaño    | 9.9                | 15.7           | 10.0               | 10.9               | 3.1         | 9.8                | 14.8           | 4.4             |
| MTBF      | 15000              | 13000          | 14000              | 27000              | 21000       | 16000              | 13000          | 25000           |

Tabla 6.1. Oferta diferenciadora de Baldwin

En el 2024 se continuó con tres productos en el segmento *Traditional*, *Baker*, *B1* y *Bid*, centrándose en el punto ideal de preferencia de los clientes en el año 2024, para lograr sus objetivos de ser gran diferenciador de costo. En los segmentos de alta gama se mantuvo presencia con los productos *Bold*, *B3* y *Buddy* ofreciendo las especificaciones ideales en el mapa perceptual.

Para este año el flujo de efectivo generado fue suficiente para dar dividendos a los accionistas, recomprar acciones y financiar la operación.

## 6.2 Desempeño corporativo y competencia

El desempeño de *Baldwin* se encontró conforme a lo pronosticado en la mayoría de sus objetivos logrando los resultados planteados para el año 2024 como el líder en ventas y una participación del mercado conforme de lo pronosticado de 24%.

En la tabla 6.2 se muestra tabulador de objetivos, donde se aprecia el desempeño de la compañía en los años 2023 y 2024 y su comparación con lo planteado. Destacan las utilidades acumuladas, el retorno a la inversión, el índice de satisfacción del cliente, y el precio de la acción ya que estos están arriba por más de 10% de los objetivos y se requiere especial atención por parte del equipo directivo en mejorar el indicador de apalancamiento.

| Área              | Indicador                               | Resultado 2016 | Resultado 2018 | Resultados 2020 | Resultados 2022 | Resultados 2024 | Objetivo 2024 | Variación | Indicador | Tendencia |
|-------------------|---|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|-----------|-----------|-----------|
| Cliente           | Participación del mercado               | 16.60%         | 20.29%         | 21.89%          | 25.71%          | 24%             | 24%           | 0%        | Logrado   |           |
|                   | Índice de satisfacción del cliente      | 20%            | 43%            | 46%             | 65%             | 69%             | 50%           | 39%       | Logrado   |           |
| Crecimiento       | Precio de la acción                     | \$ 34.47       | \$ 33.60       | \$ 58.00        | \$ 69.25        | \$ 118.07       | \$ 80.00      | 48%       | Logrado   |           |
|                   | Capitalización del mercado(Millones)    | \$ 69.00       | \$ 89.00       | \$ 174.00       | \$ 208.00       | \$ 316.00       | \$ 180.00     | 76%       | Logrado   |           |
| Finanzas          | Ganancias del periodo(miles)            | \$ 4,294.00    | \$ 6,472.00    | \$ 13,622.00    | \$ 16,947.00    | \$ 34,727.00    | \$ 18,000.00  | 93%       | Logrado   |           |
|                   | Ganancias Acumuladas(miles)             | \$ 4,294.00    | \$ 8,902.00    | \$ 32,425.00    | \$ 59,226.00    | \$ 117,802.00   | \$ 70,000.00  | 68%       | Logrado   |           |
|                   | Margen de contribución                  | 28.30%         | 35.30%         | 46.10%          | 46.80%          | 53.80%          | 45%           | 20%       | Logrado   |           |
|                   | Retorno en la inversión                 | 8.90%          | 8.80%          | 12.20%          | 12.40%          | 26.90%          | 9%            | 199%      | Logrado   |           |
|                   | Apalancamiento                          | 2              | 2.1            | 1.9             | 1.8             | 1.9             | 1.8           | 6%        | Mejorar   |           |
|                   | Préstamo de emergencia                  | \$ -           | \$ -           | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -          | 0%        | Logrado   |           |
| Procesos Internos | %utilización de planta                  | 75%            | 146%           | 167%            | 122%            | 177%            | 120%          | 48%       | Logrado   |           |
|                   | Índice de rotación de personal          | 10%            | 8%             | 8%              | 6%              | 6%              | 10%           | -37%      | Logrado   |           |
|                   | Índice de productividad                 | 100.00%        | 101.50%        | 110.30%         | 120.10%         | 128.70%         | 100%          | 29%       | Logrado   |           |
|                   | Reducción de costos de materiales       | 0.0%           | 0.0%           | 11.1%           | 11.8%           | 11.8%           | 3.1%          | 281%      | Logrado   |           |
|                   | Reducción en Investigación y desarrollo | 0%             | 0%             | 30%             | 40%             | 40%             | 27%           | 50%       | Logrado   |           |
|                   | Reducción de costos administrativos     | 0%             | 0%             | 56%             | 60%             | 60%             | 38%           | 58%       | Logrado   |           |

Tabla 6.2. Tabulador de objetivos con variación relativa año 2024 e histórico.

*Baldwin* perpetuo su estrategia en el año 2024 terminando operaciones como uno de los líderes del mercado seguido cercanamente por *Andrews* y un poco más atrás por *Erie*. Como se ve en la tabla 6.33 se puede comparar los principales índices de crecimiento y rentabilidad

| Indicador                 | <i>Andrews</i> | <i>Baldwin</i> | <i>Chester</i> | <i>Digby</i> | <i>Erie</i> | <i>Ferris</i> |
|---------------------------|----------------|----------------|----------------|--------------|-------------|---------------|
| Participación del mercado | 20.94%         | 23.79%         | 13.14%         | 15.25        | 15.66       | 11.22%        |
| Precio de la acción       | \$ 121.41      | \$ 118.07      | \$ 56.56       | \$ 52.03     | \$ 62.43    | \$ 5.96       |
| Margen de contribución    | 51.0%          | 53.8%          | 42.7%          | 45.3%        | 48.2%       | 32.3%         |

Tabla 6.3. Índice de crecimiento

### **6.3 Análisis financiero**

A continuación se presenta el análisis de los resultados financieros obtenidos al último ejercicio de esta administración 2024 de la compañía *Baldwin*, como en los capítulos anteriores, se realizarán comparaciones de los principales indicadores contra los resultados del competidor *Andrews* el cual en los últimos ejercicios ha sido el competidor que ha mostrado el segundo mejor desempeño después de *Baldwin*.

#### **6.3.1 Utilidad antes de intereses e impuestos**

Al cierre del último ejercicio de esta administración *Baldwin* generó \$66´456,309 dólares mientras que el competidor *Andrews* obtuvo \$53´740,431 dólares lo que se aprecia en la tabla 6.4. Estos resultados se deben a las inversiones que la compañía ha realizado en automatización desde el primer año de operación, lo que le ha traído importantes ahorros en materiales y mano de obra, además a causa del excelente posicionamiento de sus productos los cuales se ajustan adecuadamente a los requerimientos de los clientes, hace que estos últimos prefieran sus productos sobre los de la competencia.

#### **6.3.2 Utilidades**

Las utilidades alcanzadas por *Baldwin* en este ejercicio son de \$34´727,834 dólares generadas esencialmente como ya se mencionó, por el excelente posicionamiento y atractivo de sus productos lo que la ha llevado a ser la mejor compañía en cuanto ventas se refiere, mientras que *Andrews* obtuvo una utilidad de \$30´123,985 dólares generadas de la misma manera por el posicionamiento y atractivo de sus artículos, lo anterior se puede apreciar en la tabla 6.4.

#### **6.3.3 Utilidades acumuladas**

*Baldwin* ha alcanzado la sobresaliente cantidad de \$117´802,084 dólares de utilidades acumuladas resultado de las acertadas decisiones de sus directivos, por su parte el competidor *Andrews* alcanzo la cantidad de \$82´944,245 dólares, resultado de sus buenas decisiones después de un par de ejercicios de ajuste.

### 6.3.4 Margen de contribución

El margen de contribución alcanzado por la empresa *Baldwin* es de 53.8%, comparado con un 51.0% del competidor *Andrews*, siendo las compañías con los mejores niveles de contribución por producto de la industria, debido a sus fuertes inversiones en planta lo que contribuyó a tener ahorros en gastos generales, de venta y administrativos, así como costos de materiales y mano de obra, lo anterior se puede apreciar en la tabla 6.4.

| Año 2024<br>Indicadores selectos                      | Referencia     |                |                |              |             |               |
|---|----------------|----------------|----------------|--------------|-------------|---------------|
|   | <i>Baldwin</i> | <i>Andrews</i> | <i>Chester</i> | <i>Digby</i> | <i>Erie</i> | <i>Ferris</i> |
| Ventas  | 218,660,822    | 192,480,499    | 120,751,974    | 140,154,162  | 143,983,711 | 103,155,258   |
| Utilidad antes de intereses e impuestos               | 66,456,309     | 53,740,431     | 32,806,864     | 29,011,265   | 35,667,833  | 2,157,279     |
| Utilidades  | 34,727,834     | 30,123,958     | 17,533,713     | 14,904,126   | 19,145,566  | - 1,046,709   |
| Utilidades acumuladas                                 | 117,802,084    | 82,944,245     | 13,738,635     | 36,224,868   | 43,741,986  | - 12,559,340  |
| Gastos de venta, generales y administrativos / ventas | 15.60%         | 16.70%         | 19.60%         | 22.20%       | 16.60%      | 20.60%        |
| Margen de contribución                                | 53.80%         | 51.00%         | 42.70%         | 45.30%       | 48.20%      | 32.30%        |

Tabla 6.4. Indicadores financieros selectos año 2024

### 6.4 Razones financieras

A continuación se presenta el análisis de las principales razones financieras de la compañía *Baldwin* al cierre del último ejercicio de esta administración.

#### 6.4.1 Rendimiento sobre ventas

La tabla 6.5 nos muestra el rendimiento sobre ventas de *Baldwin* el cual es de 15.9%, este indicador está muy relacionado con el margen de contribución debido a que es generado de la misma manera por los ahorros incurridos en costos variables y gastos generales de venta y administrativos, el competidor *Andrews* quedo muy cerca con un 15.7%.

#### 6.4.2 Rotación de activos

La rotación de activos de la compañía *Baldwin* solo fue de 0.91 debido a la gran cantidad de activos que posee la compañía y la demanda fija de productos de la industria. La empresa no logro incrementar sus ventas en la misma proporción que incrementaron sus activos lo que muestra una utilización deficiente de estos en comparación con ejercicios anteriores en los que poseía menores activos. El competidor *Andrews* obtuvo un mejor

desempeño en esta razón alcanzando una rotación de 1.27 lo que muestra una adquisición de activos mesurada y la mejor utilización de estos para lograr ventas.

### 6.4.3 Rendimiento sobre activos

En esta razón financiera la compañía *Andrews* superó ampliamente a *Baldwin* obteniendo un 19.9% generado principalmente por su mejor nivel de rotación de activos, mientras que la segunda llegó a 14.5% ocasionado de la misma manera por su bajo nivel en cuanto a rotación de activos, como se muestra en la tabla 6.5.

### 6.4.4 Apalancamiento

En cuanto al apalancamiento se refiere ambas compañías realizaron una gestión coherente sobre las decisiones acerca del capital obteniendo una relación de 1.9 lo que indica un buen manejo por parte de las dos en cuanto a la relación que se da entre los activos y el capital como se observa en la tabla 6.5.

### 6.4.5 Rendimiento sobre capital

Como en el caso del rendimiento sobre activos en este indicador el competidor *Andrews* superó a la empresa *Baldwin* obteniendo un 38.2% y 26.9% respectivamente, lo que reafirma la gestión de recursos más eficiente que ha venido realizando el primero, es decir que la primera obtuvo un magnífico nivel de ventas con un capital menor, como se observa en la tabla 6.5

| Año 2024                           | Referencia     |                |                |              |             |               |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|--------------|-------------|---------------|
| Indicadores selectos               | <i>Baldwin</i> | <i>Andrews</i> | <i>Chester</i> | <i>Digby</i> | <i>Erie</i> | <i>Ferris</i> |
| Rendimiento sobre ventas           | 15.90%         | 15.70%         | 14.50%         | 10.60%       | 13.30%      | -1.00%        |
| Rotación de activos                | 0.91           | 1.27           | 1.02           | 0.73         | 1.23        | 1.25          |
| Rendimiento sobre activos          | 14.50%         | 19.90%         | 14.80%         | 7.70%        | 16.40%      | -1.30%        |
| Apalancamiento (Activos / Capital) | 1.90           | 1.90           | 1.80           | 1.50         | 1.90        | 2.00          |
| Rendimiento sobre capital          | 26.90%         | 38.20%         | 26.90%         | 11.70%       | 30.70%      | -2.60%        |

Tabla 6.5. Indicadores financieros selectos, razones año 2024

## 6.5 Desempeño en el mercado de valores y mercado de bonos

En este último año de gestión de la dirección actual ejercicio 2024 la capitalización de la compañía *Baldwin* asciende a 316 millones de dólares, el número de acciones en circulación es de 2'677,953, su valor en libros es de 48.27 dólares y su financiamiento es una

combinación de emisión de acciones y bonos, por su parte el competidor *Andrews* tiene una capitalización de 237 millones de dólares, con 1'954,892 acciones en circulación y su financiamiento corresponde a una combinación de acciones y bonos, el valor en libros de su acción es de 40.36 dólares, lo anterior se observa en la tabla 6.6.

#### Acciones y Bonos

Año 2024

##### Mercado accionario

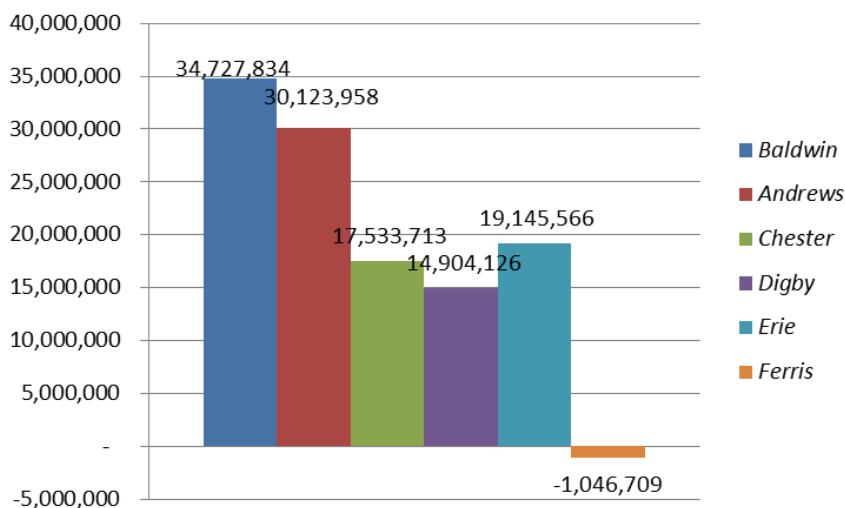
|                               | Referencia     |                |                |              |             |               |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|--------------|-------------|---------------|
|                               | <i>Baldwin</i> | <i>Andrews</i> | <i>Chester</i> | <i>Digby</i> | <i>Erie</i> | <i>Ferris</i> |
| Precio de cierre              | 118.07         | 121.40         | 56.57          | 52.02        | 62.43       | 5.96          |
| Cambio                        | 27.95          | 28.21          | 38.08          | 21.75        | 19.02       | 2.65          |
| Acciones                      | 2,677,953      | 1,954,892      | 2,270,750      | 3,359,006    | 2,576,350   | 4,910,651     |
| Capitalización de mercado (M) | 316            | 237            | 128            | 175          | 161         | 29            |
| Valor en libros               | 48.27          | 40.36          | 28.72          | 37.76        | 24.19       | 8.30          |
| Utilidad por acción           | 12.97          | 15.41          | 7.72           | 4.44         | 7.43        | 0.21          |
| Dividendos                    | 15.00          | 20.00          | 1.00           | -            | 8.00        | -             |

##### Mercado de bonos

|                       |        |        |        |        |        |        |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Total emitido (miles) | 59,000 | 58,406 | 48,472 | 60,809 | 48,000 | 22,228 |
| Calificación S&P      | BB     | B      | BB     | A      | BB     | B      |

Tabla 6.6 Mercado Accionario y de bonos año 2024

La rentabilidad de *Baldwin* al cierre del ejercicio 2024 la coloca como la mejor empresa de la industria como se observa en la gráfica 6.1, debido a un desempeño sobresaliente desde el primer año de operaciones en cuanto las decisiones tomadas en posicionamiento de productos, manejo de planta, gastos generales y costos variables.



Gráfica 6.9 Utilidad de la industria por compañías año 2024

## 6.6 Estados financieros

A continuación se presentan los estados financieros de la compañía *Baldwin* al cierre del ejercicio 2024.

### 6.6.1 Flujo de efectivo

El flujo neto por operaciones de *Baldwin* fue de 28.3 millones de dólares contra 45.0 millones de dólares del competidor *Andrews*, lo que se debe a que el primero tiene una política de crédito de 60 días lo que le afecta en esta parte del flujo de efectivo, las actividades de inversión de la primera resultaron en un flujo de 10.1 millones de dólares mientras que la segunda obtuvo 21.3 millones de dólares, las actividades de financiamiento resultaron en un flujo negativo de -53.1 millones de dólares para la primera y de -65.6 millones de dólares para la segunda teniendo un cambio neto en la posición de efectivo de -14.6 millones de dólares contra 0.7 millones de dólares, lo que se puede observar en la tabla 6.7.

| Año 2024                                     | Referencia     |                |                |              |             |               |
|--|----------------|----------------|----------------|--------------|-------------|---------------|
|  | <i>Baldwin</i> | <i>Andrews</i> | <i>Chester</i> | <i>Digby</i> | <i>Erie</i> | <i>Ferris</i> |
| <b>Flujo de efectivo</b>                     |                |                |                |              |             |               |
| Flujo neto por operaciones                   | 28,374         | 45,011         | 20,513         | 24,211       | 29,892      | 5,526         |
| Flujo de efectivo por inversiones            | 10,166         | 21,392         | 29,267         | 33,540       | -           | -             |
| Flujo neto por actividades de financiamiento | - 53,147       | - 65,687       | - 32,271       | - 6,500      | - 30,496    | - 4,379       |
| Cambio neto en la posición de efectivo       | - 14,607       | 716            | 17,509         | 51,251       | 604         | 1,147         |

Tabla 6.7 Flujo de efectivo año 2024

### 6.6.2 Estado de posición financiera o Balance

Al termino del ejercicio 2024 *Baldwin* cerró con un efectivo de 19.3 millones de dólares, sus cuentas por cobrar ascienden a de 53.9 millones de dólares siendo las más altas de la industria debido a su acertada política de crédito y su inventario es de 8.0 millones de dólares, en activos fijos la empresa tiene la inversión en planta y equipo más grande de la industria con 283.3 millones de dólares.

En lo que respecta a los pasivos, terminó con unas cuentas por pagar de 3.9 millones, sus deudas a corto plazo ascienden a 47.4 millones de dólares debido a la reestructura de su deuda de largo a corto plazo, en el largo plazo su deuda es de 59.0 millones de dólares. En la parte de capital la empresa tiene acciones emitidas por 45.7 millones de dólares, lo que se puede ver en la tabla 6.8.

| Año 2024                 | Referencia     |                |                |                |                |               |
|--------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
|                          | <i>Baldwin</i> | <i>Andrews</i> | <i>Chester</i> | <i>Digby</i>   | <i>Erie</i>    | <i>Ferris</i> |
| <b>Balance</b>           |                |                |                |                |                |               |
| Efectivo                 | 19,339         | 14,119         | 65,091         | 51,252         | 12,328         | 9,177         |
| Cuentas por cobrar       | 53,916         | 31,641         | 9,925          | 11,520         | 15,779         | 8,478         |
| Inventarios              | 8,033          | 9,183          | 5,376          | 39,500         | 10,596         | 13,560        |
| Activo Circulante        | 81,288         | 54,943         | 80,392         | 102,272        | 38,703         | 31,215        |
| <b>Planta y equipo</b>   | 283,360        | 191,390        | 84,400         | 155,300        | 145,600        | 115,100       |
| Depreciación acumulada   | - 124,900      | - 95,027       | - 46,020       | - 64,659       | - 67,324       | - 63,700      |
| Activo Fijo              | 158,460        | 96,363         | 38,380         | 90,641         | 78,276         | 51,400        |
| <b>Total Activo</b>      | <b>239,748</b> | <b>151,306</b> | <b>118,772</b> | <b>192,913</b> | <b>116,979</b> | <b>82,615</b> |
| <b>Cuentas por pagar</b> | 3,981          | 14,006         | 5,079          | 5,257          | 5,645          | 5,468         |
| Créditos a corto plazo   | 47,492         | -              | -              | -              | 1,000          | 14,137        |
| Créditos a largo plazo   | 59,000         | 58,406         | 48,472         | 60,809         | 48,000         | 22,228        |
| Pasivos                  | 110,473        | 72,412         | 53,551         | 66,066         | 54,645         | 41,833        |
| <b>Acciones comunes</b>  | 45,782         | 24,323         | 28,360         | 68,028         | 32,022         | 42,412        |
| Utilidades retenidas     | 83,493         | 54,571         | 36,861         | 58,819         | 30,312         | 1,630         |
| Capital                  | 129,275        | 78,894         | 65,221         | 126,847        | 62,334         | 40,782        |
| Pasivos y Capital        | <b>239,748</b> | <b>151,306</b> | <b>118,772</b> | <b>192,913</b> | <b>116,979</b> | <b>82,615</b> |

Tabla 6.8 Estado de posición financiera año 2024

### 6.6.3 Estado de Resultados

Podemos ver en la tabla 6.9 que las ventas generadas por *Baldwin* ascienden a 218.6 millones de dólares, siendo sin lugar a dudas la compañía con mejores ingresos de la industria superando a su principal competidor *Andrews* que logró 192.4 millones de dólares, de ahí se le sustraen los conceptos de costos variables conformados por mano de obra y costo de materiales 100.9 millones de dólares directamente relacionados con el nivel de producción, la depreciación que se origina por las inversiones en planta y equipo de 18.8 millones de dólares, los gastos generales que incluyen gastos en publicidad y accesibilidad de los productos por 34.2 millones de dólares y por último el gasto en intereses originado por los créditos de 11.9 millones de dólares lo que resulta en una utilidad de 34.7 millones de dólares contra el competidor *Andrews* que obtuvo 30.1 millones de dólares.

| Año 2024                                | Referencia     |                |                |              |             |               |
|---|----------------|----------------|----------------|--------------|-------------|---------------|
|   | <i>Baldwin</i> | <i>Andrews</i> | <i>Chester</i> | <i>Digby</i> | <i>Erie</i> | <i>Ferris</i> |
| <b>Estado de resultados</b>             |                |                |                |              |             |               |
| Ventas                                  | 218,661        | 192,480        | 120,752        | 140,154      | 143,984     | 103,155       |
| Costos variables                        | 100,997        | 94,322         | 69,143         | 76,608       | 74,615      | 69,829        |
| Depreciación                            | 18,891         | 12,759         | 5,627          | 10,353       | 9,707       | 7,673         |
| Gastos generales                        | 34,219         | 32,083         | 23,725         | 31,151       | 23,902      | 21,274        |
| Utilidad antes de intereses e impuestos | 66,456         | 53,740         | 32,807         | 29,011       | 35,668      | 2,157         |
| Intereses                               | 11,939         | 6,450          | 5,281          | 5,614        | 5,612       | 3,768         |
| Utilidad Neta                           | 34,728         | 30,124         | 17,534         | 14,904       | 19,146      | 1,047         |

Tabla 6.9 Estado de resultados año 2024

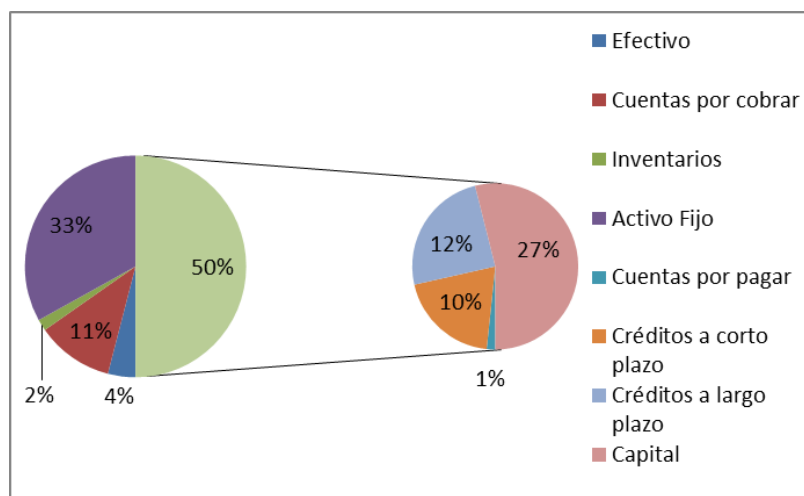
#### 6.6.4 Análisis Vertical

Al cierre del ejercicio 2024 *Baldwin* disminuyó su posición de efectivo quedando en 8% lo que indica una estrategia definida de manejo de efectivo manteniendo solo lo suficiente para enfrentar posibles disminuciones en ingresos, sus cuentas por cobrar pasaron de 13% en el 2023 a 22% en 2024 provocado por su política de crédito y mejores ventas, sus activos fijos representados por planta y equipo se redujeron en términos reales pero aumentaron en términos de proporción, pasando de 114% a 118%, considerando su políticas de manejo de deuda en términos reales, quedó igual que el ejercicio previo, pero en términos proporcionales, incrementó su deuda a corto plazo de 18% a 20% de la misma manera que la de largo plazo de 22% a 25%, su financiamiento por emisión de acciones mantuvo la misma proporción que el ejercicio 2023 de 19% y en la parte de capital se redujo de 56% a 54%, como se puede observar en el análisis vertical del estado de posición financiera presentado en la tabla 6.10, una ilustración de los anterior se observa en la gráfica 6.3.

#### **Análisis Vertical *Baldwin***

| <b>Balance</b>                | <b>2023</b>    | <b>2024</b>    | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
|-------------------------------|----------------|----------------|-------------|-------------|
| <b>Efectivo</b>               | 33,946         | 19,339         | <b>13%</b>  | <b>8%</b>   |
| <b>Cuentas por cobrar</b>     | 33,408         | 53,916         | <b>13%</b>  | <b>22%</b>  |
| <b>Inventarios</b>            | 11,189         | 8,033          | <b>4%</b>   | <b>3%</b>   |
| <b>Activo Circulante</b>      | 78,543         | 81,288         | <b>30%</b>  | <b>34%</b>  |
| <b>Planta y equipo</b>        | 299,000        | 283,360        | <b>114%</b> | <b>118%</b> |
| <b>Depreciación acumulada</b> | - 115,076      | - 124,900      | <b>-44%</b> | <b>-52%</b> |
| <b>Activo Fijo</b>            | 183,924        | 158,460        | <b>70%</b>  | <b>66%</b>  |
| <b>Total Activo</b>           | <b>262,467</b> | <b>239,748</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |
| <b>Cuentas por pagar</b>      | 8,280          | 3,981          | <b>3%</b>   | <b>2%</b>   |
| <b>Créditos a corto plazo</b> | 47,768         | 47,492         | <b>18%</b>  | <b>20%</b>  |
| <b>Créditos a largo plazo</b> | 59,000         | 59,000         | <b>22%</b>  | <b>25%</b>  |
| <b>Pasivos</b>                | 115,048        | 110,473        | <b>44%</b>  | <b>46%</b>  |
| <b>Acciones comunes</b>       | 50,099         | 45,782         | <b>19%</b>  | <b>19%</b>  |
| <b>Utilidades retenidas</b>   | 97,320         | 83,493         | <b>37%</b>  | <b>35%</b>  |
| <b>Capital</b>                | 147,419        | 129,275        | <b>56%</b>  | <b>54%</b>  |
| <b>Pasivos y Capital</b>      | <b>262,467</b> | <b>239,748</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

Tabla 6.10 Análisis vertical balance 2024

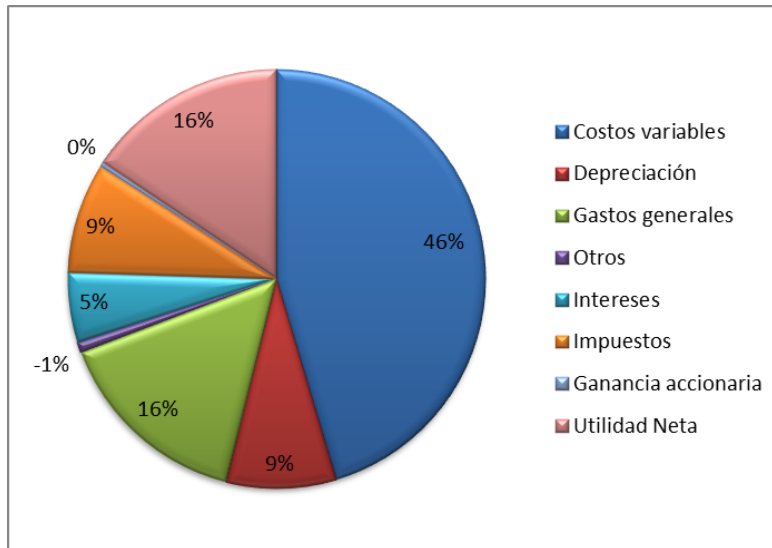


Gráfica 6.10. Composición de los activos y pasivos de Baldwin a 2024

Así mismo el análisis vertical del estado de resultados tabla 6.11, muestra una disminución en los costos variables debido a los ahorros ganados a través de los años en este rubro, los gastos generales se redujeron marginalmente en 2% debido al atractivo de sus productos que permite un gasto menor en estos conceptos, la utilidad antes de intereses e impuestos aumentó de manera considerable de 23% a 30% consecuencia de los ahorros aludidos, los intereses se mantuvieron en 5% y los impuestos aumentaron de 6% a 9% esto debido a mayores utilidades, teniendo como resultado general un aumento importante en la utilidad neta de 12% a 16%, la ilustración de la composición del estado de resultados se observa en la gráfica 6.4.

| <b>Estado de resultados</b>                    | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Ventas</b>                                  | 203,231     | 218,661     | <b>100%</b> | <b>100%</b> |
| <b>Costos variables</b>                        | 98,148      | 100,997     | <b>48%</b>  | <b>46%</b>  |
| <b>Depreciación</b>                            | 19,933      | 18,891      | <b>10%</b>  | <b>9%</b>   |
| <b>Gastos generales</b>                        | 35,750      | 34,219      | <b>18%</b>  | <b>16%</b>  |
| <b>Otros</b>                                   | 1,662       | 1,902       | <b>1%</b>   | <b>-1%</b>  |
| <b>Utilidad antes de intereses e impuestos</b> | 47,738      | 66,456      | <b>23%</b>  | <b>30%</b>  |
| <b>Intereses</b>                               | 10,301      | 11,939      | <b>5%</b>   | <b>5%</b>   |
| <b>Impuestos</b>                               | 13,103      | 19,081      | <b>6%</b>   | <b>9%</b>   |
| <b>Ganancia accionaria</b>                     | 487         | 709         | <b>0%</b>   | <b>0%</b>   |
| <b>Utilidad Neta</b>                           | 23,848      | 34,728      | <b>12%</b>  | <b>16%</b>  |

Tabla 6.11 Análisis vertical estado de resultados 2024



Gráfica 6.11 Composición porcentual del estado de resultados 2024

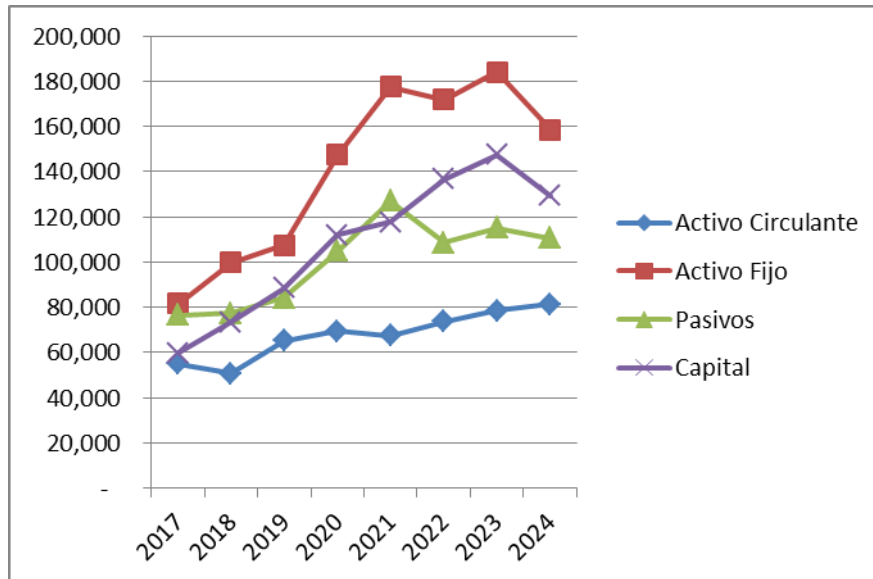
### 6.6.5 Análisis Horizontal

El análisis horizontal del estado de posición financiera de *Baldwin* se observa en la tabla 6.12 donde se aprecian las siguientes variaciones. Su activo circulante aumento en términos reales pero disminuyó en términos proporcionales de 7% a 3% principalmente por la reducción en efectivo e inventarios, su activo fijo disminuyó en términos reales y proporcionales de 7% a -9% causado por reducción en planta derivadas de decisiones encaminadas a un mejor manejo de la misma, los pasivos disminuyeron de 6% a -4% causado por manejo de las políticas de pago para la utilización del efectivo en exceso, así mismo su capital disminuyó de 8% a -12% por pago de dividendos, la ilustración de esto se puede observar en la gráfica 6.5.

### Análisis Horizontal *Baldwin*

| Balance                       | 2023           | 2024           | 2023       | 2024        |
|-------------------------------|----------------|----------------|------------|-------------|
| <b>Efectivo</b>               | 33,946         | 19,339         | <b>6%</b>  | <b>-43%</b> |
| <b>Cuentas por cobrar</b>     | 33,408         | 53,916         | <b>-3%</b> | <b>61%</b>  |
| <b>Inventarios</b>            | 11,189         | 8,033          | <b>54%</b> | <b>-28%</b> |
| <b>Activo Circulante</b>      | 78,543         | 81,288         | <b>7%</b>  | <b>3%</b>   |
| <b>Planta y equipo</b>        | 299,000        | 283,360        | <b>9%</b>  | <b>-5%</b>  |
| <b>Depreciación acumulada</b> | - 115,076      | - 124,900      | <b>13%</b> | <b>9%</b>   |
| <b>Activo Fijo</b>            | 183,924        | 158,460        | <b>7%</b>  | <b>-14%</b> |
| <b>Total Activo</b>           | <b>262,467</b> | <b>239,748</b> | <b>7%</b>  | <b>-9%</b>  |
| <b>Cuentas por pagar</b>      | 8,280          | 3,981          | <b>19%</b> | <b>-52%</b> |
| <b>Créditos a corto plazo</b> | 47,768         | 47,492         | <b>0%</b>  | <b>-1%</b>  |
| <b>Créditos a largo plazo</b> | 59,000         | 59,000         | <b>9%</b>  | <b>0%</b>   |
| <b>Pasivos</b>                | 115,048        | 110,473        | <b>6%</b>  | <b>-4%</b>  |
| <b>Acciones comunes</b>       | 50,099         | 45,782         | <b>-8%</b> | <b>-9%</b>  |
| <b>Utilidades retenidas</b>   | 97,320         | 83,493         | <b>18%</b> | <b>-14%</b> |
| <b>Capital</b>                | 147,419        | 129,275        | <b>8%</b>  | <b>-12%</b> |
| <b>Pasivos y Capital</b>      | <b>262,467</b> | <b>239,748</b> | <b>7%</b>  | <b>-9%</b>  |

Tabla 6.12 Análisis horizontal balance 2024

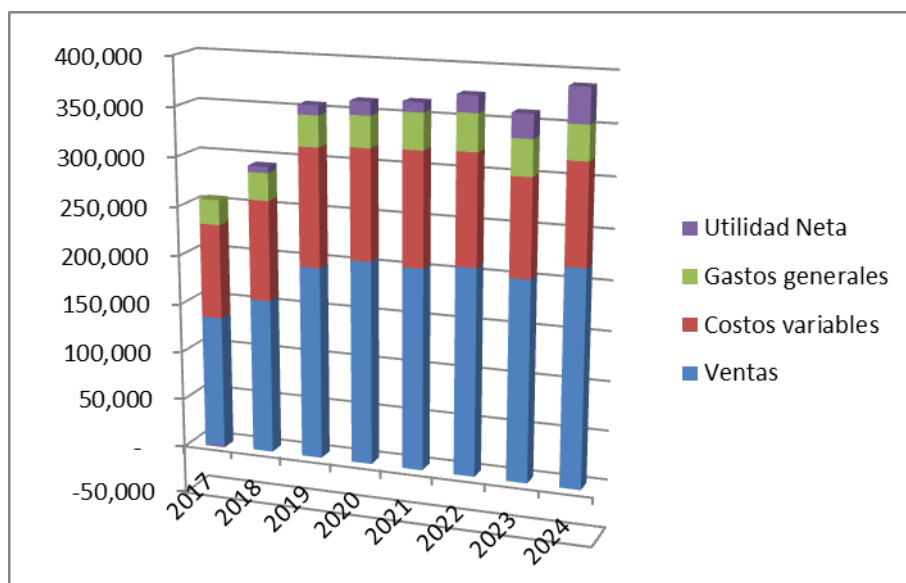


Gráfica 6.12 Crecimientos balance 2017- 2024

El análisis horizontal del estado de resultados presentado en la tabla 6.13, muestra un aumento en los ingresos de 8%, con un incremento en los costos variables de 3% lo que es un buen indicador ya que no se alzaron en la misma proporción que lo hicieron las ventas, una reducción de -4% en los gastos generales lo que significa que no se necesitaron de estos para impulsar las ventas y muestra un mejor control tanto de los costos como de los gastos, resultando en un incremento en la utilidad neta de 40% lo que indica una empresa consolidada con una estrategia que le ha dado buenos dividendos y ha resultado ser la más exitosa de la industria, la ilustración de esto se puede observar en la gráfica 6.6.

| <b>Estado de resultados</b>                    | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b>  |
|--|-------------|-------------|-------------|--------------|
| <b>Ventas</b>                                  | 203,231     | 218,661     | <b>-3%</b>  | <b>8%</b>    |
| <b>Costos variables</b>                        | 98,148      | 100,997     | <b>-12%</b> | <b>3%</b>    |
| <b>Depreciación</b>                            | 19,933      | 18,891      | <b>9%</b>   | <b>-5%</b>   |
| <b>Gastos generales</b>                        | 35,750      | 34,219      | <b>-3%</b>  | <b>-4%</b>   |
| <b>Otros</b>                                   | 1,662       | 1,902       | <b>-78%</b> | <b>-214%</b> |
| <b>Utilidad antes de intereses e impuestos</b> | 47,738      | 66,456      | <b>35%</b>  | <b>39%</b>   |
| <b>Intereses</b>                               | 10,301      | 11,939      | <b>17%</b>  | <b>16%</b>   |
| <b>Impuestos</b>                               | 13,103      | 19,081      | <b>40%</b>  | <b>46%</b>   |
| <b>Ganancia accionaria</b>                     | 487         | 709         | <b>41%</b>  | <b>46%</b>   |
| <b>Utilidad Neta</b>                           | 23,848      | 34,728      | <b>40%</b>  | <b>46%</b>   |

Tabla 6.13 Análisis vertical estado de resultados 2024



Gráfica 13.6 Crecimiento estado de resultados 2017-2024

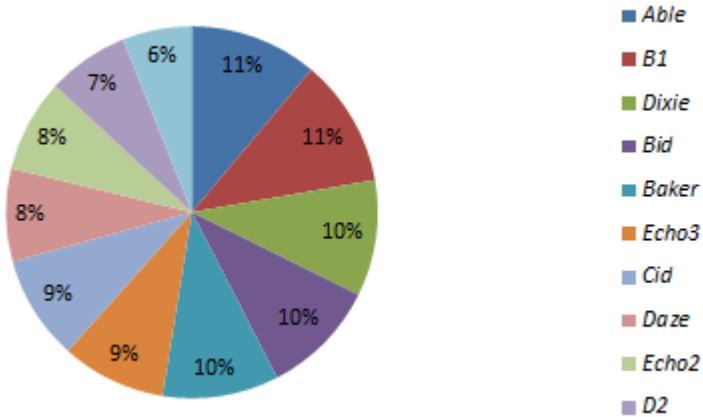
Los resultados financieros de *Baldwin* al cierre de este último ejercicio se muestran favorables en términos de utilidades acumuladas, posición de activos y de capital, sin embargo en algunas razones financieras analizadas fueron superados por el competidor *Andrews* el cual realizó un manejo más eficiente de sus activos y un control medurado de sus pasivos y capital por lo que logró obtener mejores indicadores. Sin embargo las decisiones de la primera en cuanto a financiamiento, adquisición de activos y emisión de deuda obedecen a alcanzar la mejor calificación en el tablero de control.

**6.7 Análisis de mercado**

A continuación se presenta el análisis de mercado de la compañía *Baldwin* al cierre del ejercicio 2024.

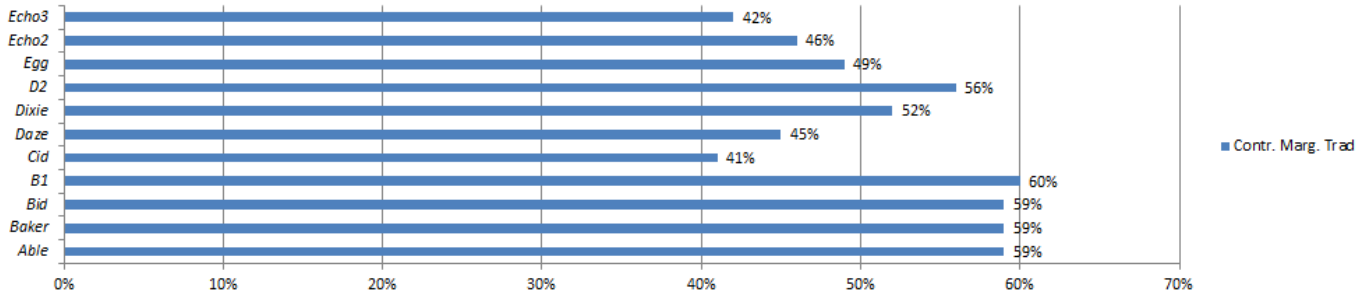
**6.7.1 Análisis de mercado segmento *Traditional***

Al finalizar el año 2024, la participación de mercado de diferentes empresas en el segmento *Traditional* disminuye al grado que cinco productos cuentan con el 50% de las ventas totales. La gráfica 6.7 presenta la participación de mercado.



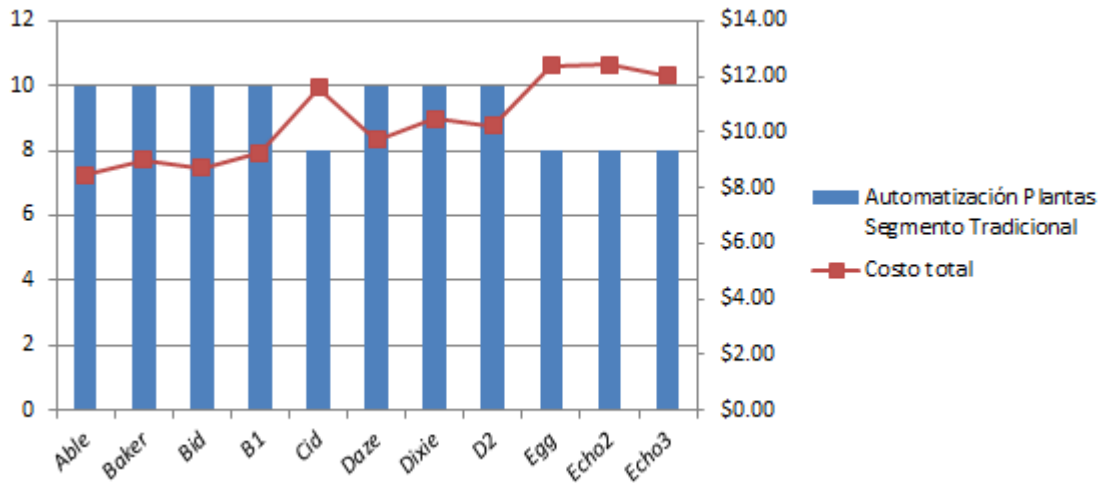
Gráfica 6.7 Participación de mercado segmento *Traditional* año 2024 (*Capsim*, 2016)

A pesar de la alta competitividad del segmento, *Baldwin* cerró con tres productos en éste segmento, los cuales en agregado capturaron el 31% de participación de mercado, siendo así, la empresa líder. Al mismo tiempo *B1*, *Bid* y *Baker* fueron más rentables que el resto de los competidores, tal y como se muestra en la gráfica 6.8.



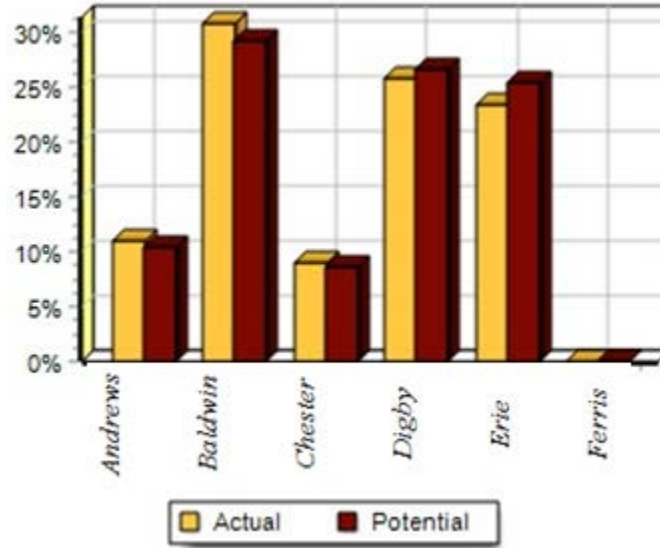
Gráfica 6.8 Margen de contribución productos del segmento Tradicional año 2024 (Capsim, 2016)

La automatización de las plantas del segmento fue clave para la reducción de costos de *Baldwin*, la gráfica 6.9 muestra como la automatización a nivel 10 permitió tener los menores costos.



Gráfica 6.9 Automatización de planta y costos por producto año 2024 (Capsim, 2016)

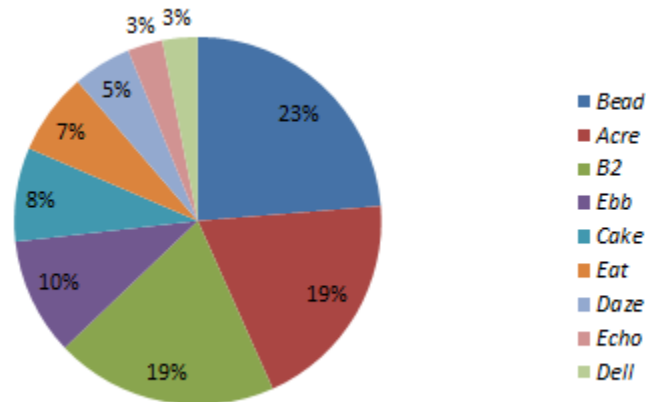
*Bid* fue originalmente ideado para el segmento de *High end*, sin embargo, la estrategia de *Baldwin* fue dejarlo envejecer un poco para que lograra competir en *Traditional*. Considerando el alto grado de competitividad del segmento, el equipo directivo de *Baldwin* logró tener la mayor participación gracias a que fue quien más cantidad de sensores ofertó. La gráfica 6.10 muestra la participación de mercado por empresa.



Gráfica 6.10 Participación de mercado total por empresa segmento Traditional año 2024 (Capsim, 2016)

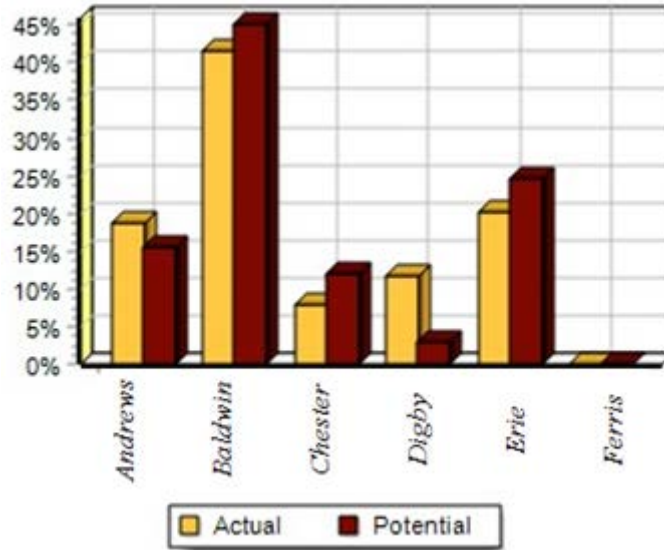
### 6.7.2 Análisis de mercado segmento *Low end*.

El segmento *Low end* fue dominado por *Bead* de *Baldwin* seguido por *Acre* y *B2*. La gráfica 6.11 presenta la participación de mercado por producto.



Gráfica 6.11 Participación de mercado por producto segmento *Low end* año 2024 (Capsim, 2016)

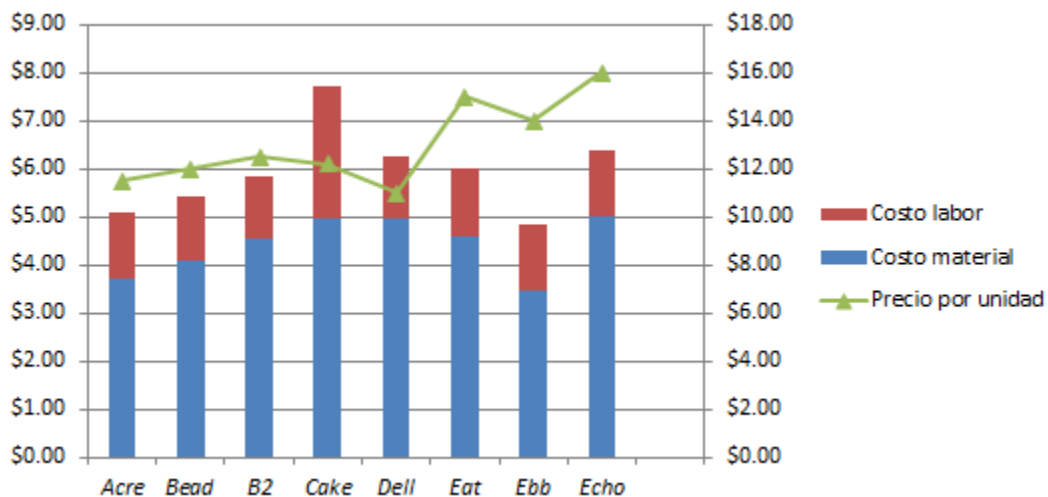
*B2* cuenta con una participación de 19%, dicho producto fue diseñado originalmente para el segmento *Traditional*, pero el equipo directivo decidió dejarlo envejecer para ser competitivo en los últimos años en *Low end*. Con dos productos *Baldwin* se posiciona como líder de segmento con el 42% del mercado, tal y como se puede ver en la gráfica 6.12



Gráfica 6.12 Participación de mercado total por empresa segmento Low end año 2024 (Capsim, 2016)

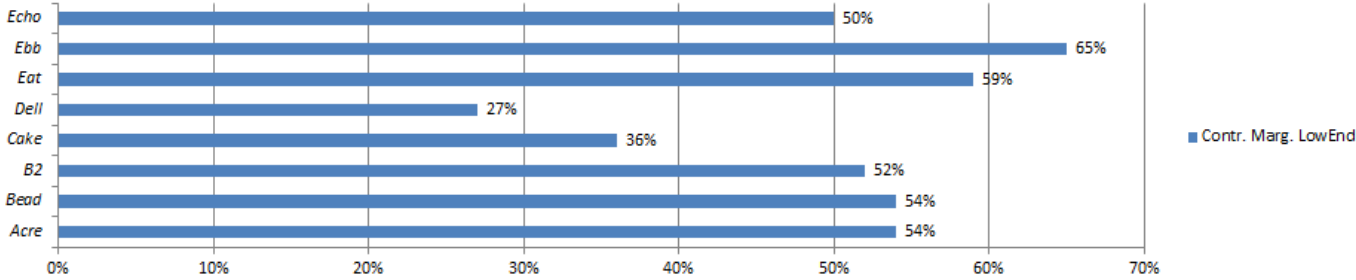
*Baldwin* repite la estrategia utilizada en el segmento *Traditional* y obtiene los resultados esperados.

El líder en precio y costos del segmento fue *Acre* de *Andrew*, tal y como se presenta en la gráfica 6.13, sin embargo, los productos de *Baldwin* tuvieron mejores ventas ya que tuvieron mejor posicionamiento de mercado.

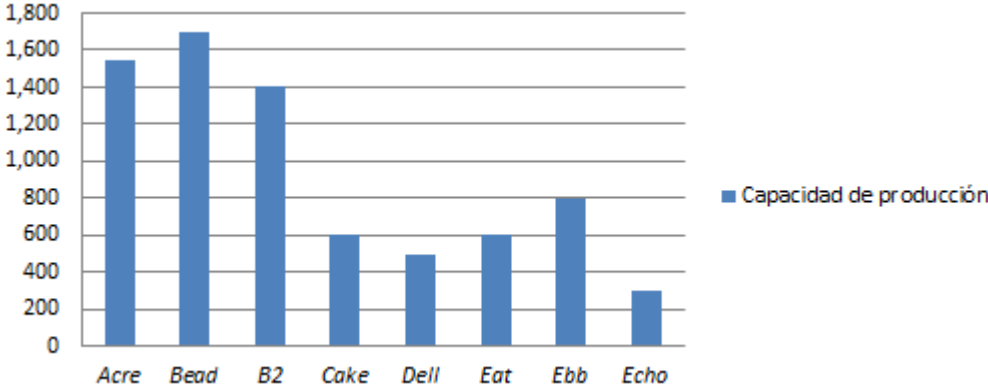


Gráfica 6.13 Costos y precios por producto segmento Low end año 2024 (Capsim, 2016)

*Ebb* obtuvo el mejor margen sobre todos sus competidores, en la gráfica 6.14 se puede ver un 65%, sin embargo, la baja capacidad productiva y el elevado precio fueron limitantes considerables. La gráfica 6.15 muestra la capacidad productiva de los sensores del segmento.



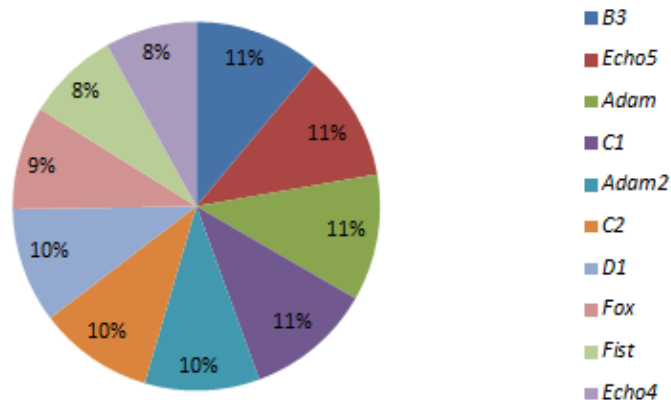
Gráfica 6.14 Margen de contribución segmento Low end año 2024 (Capsim, 2016)



Gráfica 6.15 Capacidad producción por producto segmento Low end año 2024 (Capsim, 2016)

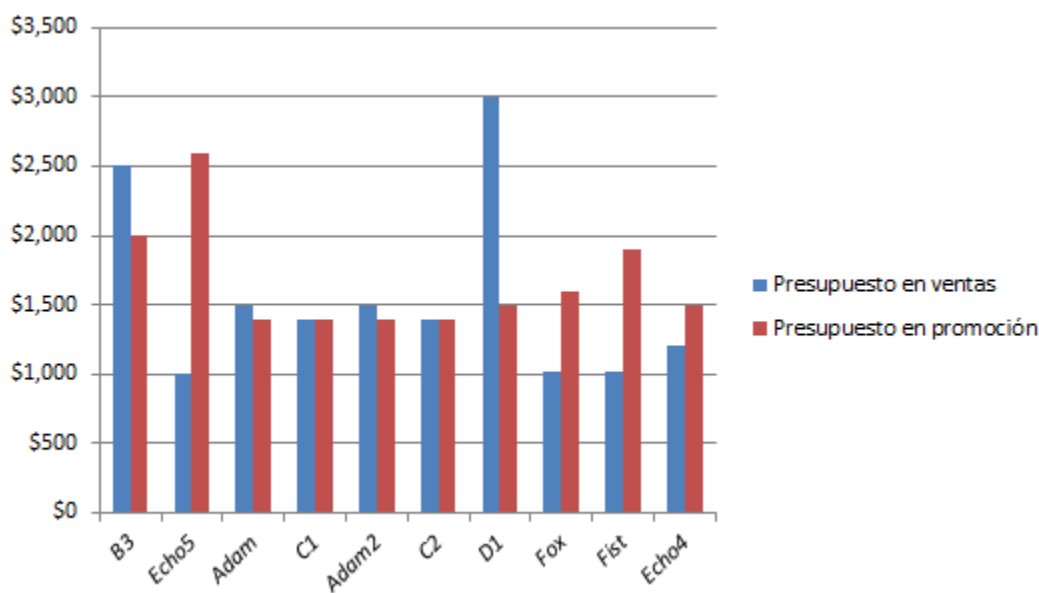
**6.7.3 Análisis de mercado segmento High end**

Éste segmento fue altamente competitivo durante el año 2024. Cuatro productos de diferentes compañías obtuvieron 11% de participación de mercado, sin embargo *B3* de *Baldwin*, fue el líder con una venta total de 600 unidades tal y como se muestra en la gráfica 6.16.



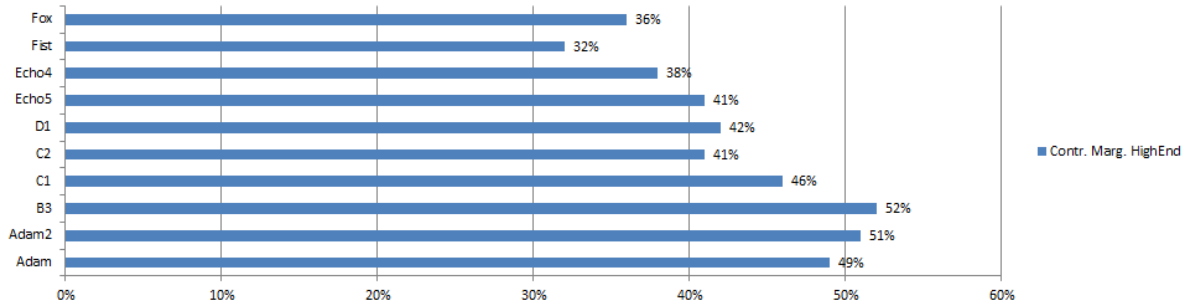
Gráfica 6.16 Participación de mercado segmento High end año 2024 (Capsim, 2016)

*Baldwin* cerró el año con un solo producto en este segmento, ya que decidió trasladar *Bid* al segmento *Traditional*, a pesar de ello desde que se lanzó *B3* en el año 2021 logró posicionarse como líder del segmento debido a la fuerte inversión en promoción y ventas adicional a que cumple con las especificaciones de los clientes. La gráfica 6.17 muestra la inversión en promoción y ventas de todos los competidores en el año 2024.



Gráfica 6.17 Presupuesto en ventas y promoción segmento High end año 2024. (Capsim, 2016)

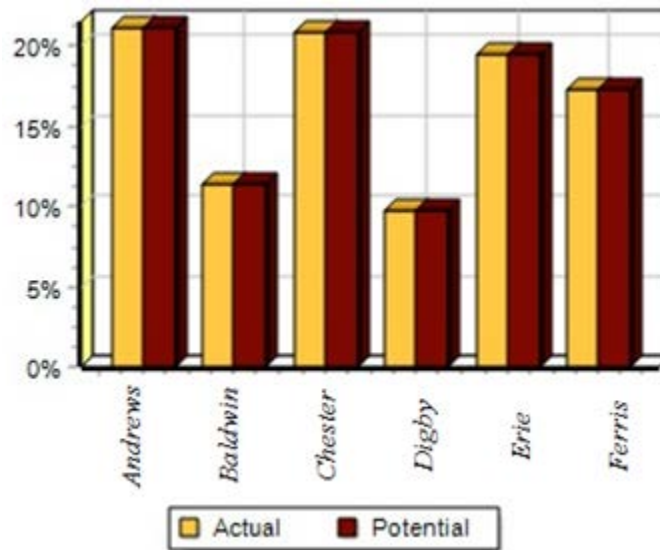
*B3* no sólo fue el más vendido durante el año sino también es que obtuvo el mejor margen tal y como se muestra en la gráfica 6.18



Gráfica 6.18 Margen de contribución por producto segmento High end año 2024 (Capsim, 2016)

La principal razón de ello, fue fuerte inversión en calidad durante los años previos así como las especificaciones otorgadas al producto y la automatización de planta.

Los líderes en el segmento fueron *Andrews* y *Chester* con una participación de 21% cada una. *Baldwin* logró una participación sólo de 11% debido a que sólo un producto compitió en el segmento. La participación de mercado por empresa de muestra en la gráfica 6.19.

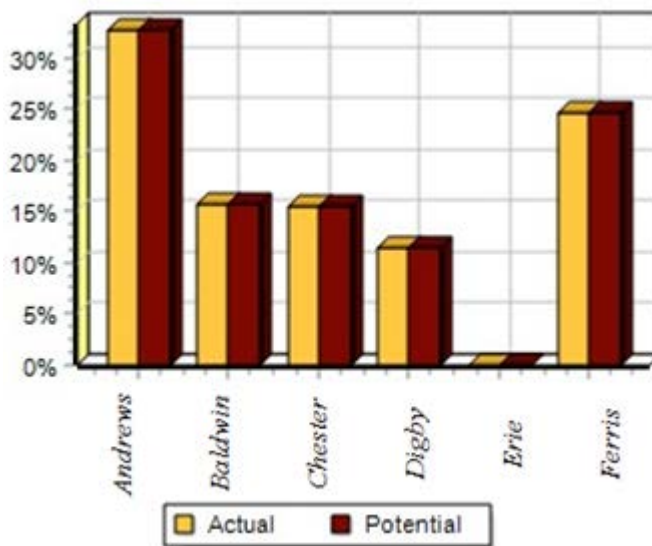


Gráfica 6.19 Participación de mercado total segmento High end año 2024 (Capsim, 2016)

*Baldwin* decidió sacrificar margen en *High end* para obtener mejores resultados en *Traditional* y *Low end*.

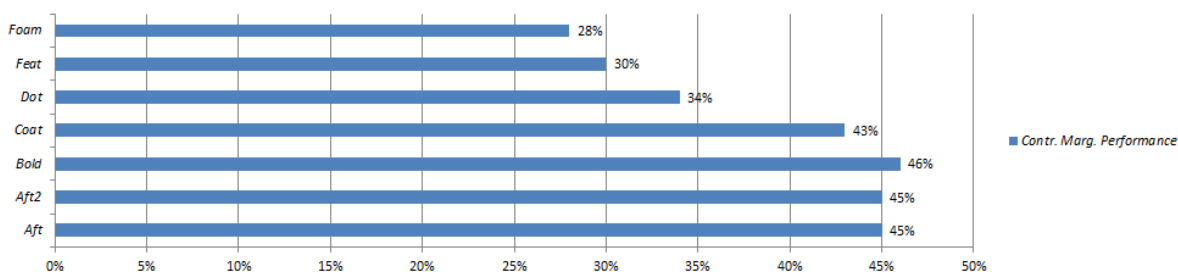
### 6.7.4 Análisis de mercado segmento *Performance*

*Andrews* dominó *Performance* de manera contundente, con dos productos obtuvo un total de 32% de participación de mercado, tal y como se muestra en la gráfica 6.20.



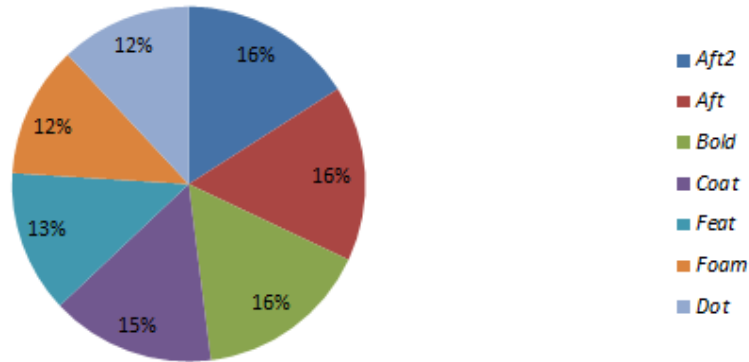
Gráfica 6.20 Participación de mercado total segmento *Performance* año 2024 (Capsim, 2016)

*Bold* fue el competidor más rentable en el año 2024, sin embargo, siendo el único participante de *Baldwin* en el segmento, era imposible que la empresa se posicionara como líder. La gráfica 6.21 muestra el margen de contribución individual.



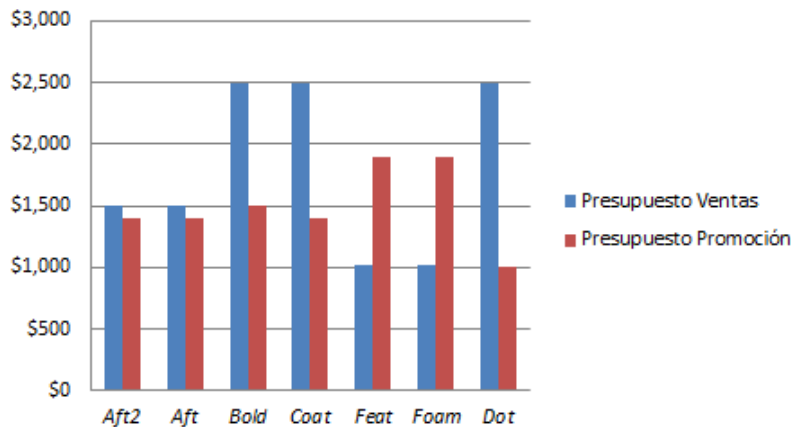
Gráfica 6.21 Margen de contribución por producto segmento *Performance* año 2024 (Capsim, 2016)

*Baldwin* buscó ser un diferenciador de nicho, por lo que salir del segmento nunca fue opción, aunque siempre estuvo claro que difícilmente obtendrían más de 15% de participación de mercado, en el año 2024 se alcanzó el 16% tal y como se muestra en la gráfica 6.22.



Gráfica 6.22 Participación de mercado por producto segmento Performance año 2024 (Capsim, 2016)

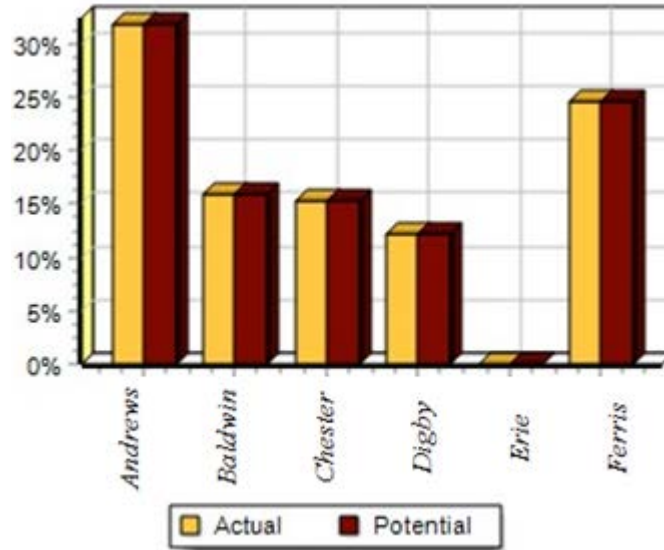
Este resultado es considerado como exitoso por el equipo directivo y se debe principalmente a la importante inversión realizada en ventas y promoción así como al acertado posicionamiento de *Bold* en el mercado. La gráfica 6.23 muestra el presupuesto en ventas y promoción de todos los competidores en el año 2024.



Gráfica 6.23 Presupuesto de ventas y promoción por producto segmento Performance año 2024 (Capsim, 2016)

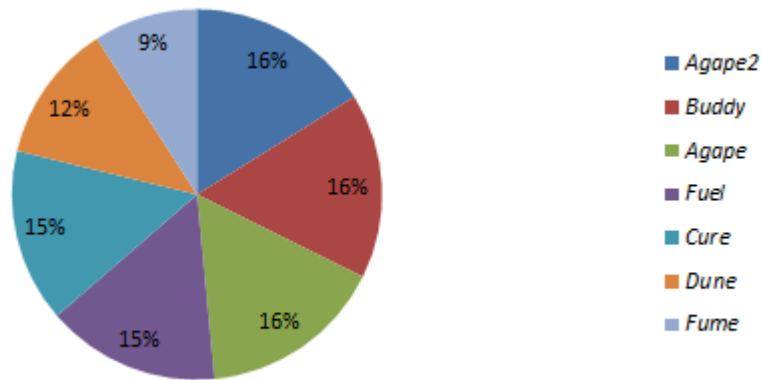
### 6.7.5 Análisis de mercado segmento *Size*

*Andrews* nuevamente domina el segmento con 32% de participación de mercado. La gráfica 6.24 muestra la comparativa relacionada.



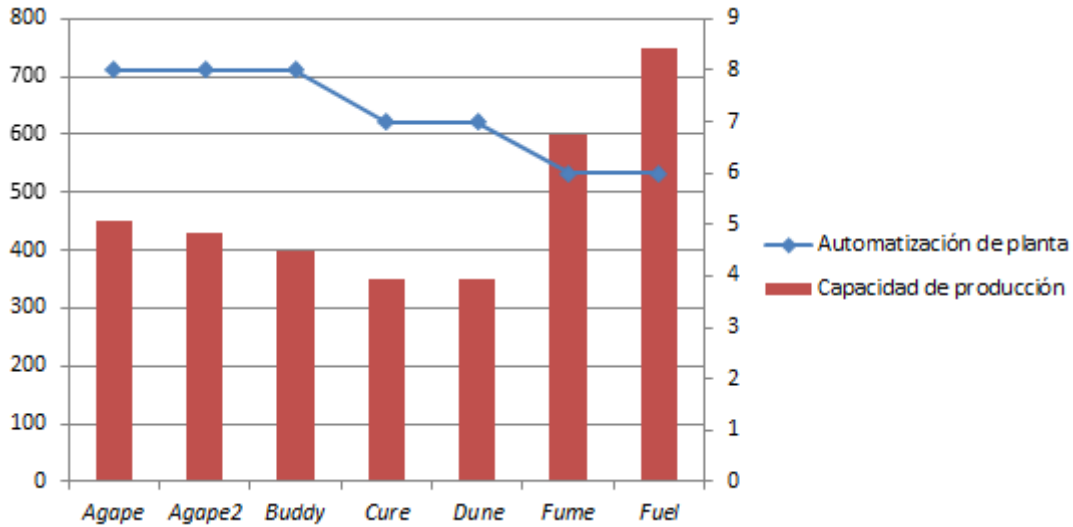
Gráfica 6.24 Participación de mercado total segmento Size año 2024 (Capsim, 2016)

Dos fueron los productos de *Andrews* que lideraron el segmento, *Baldwin* nuevamente compitió sólo con un participante tal y como se muestra en la gráfica 6.25.



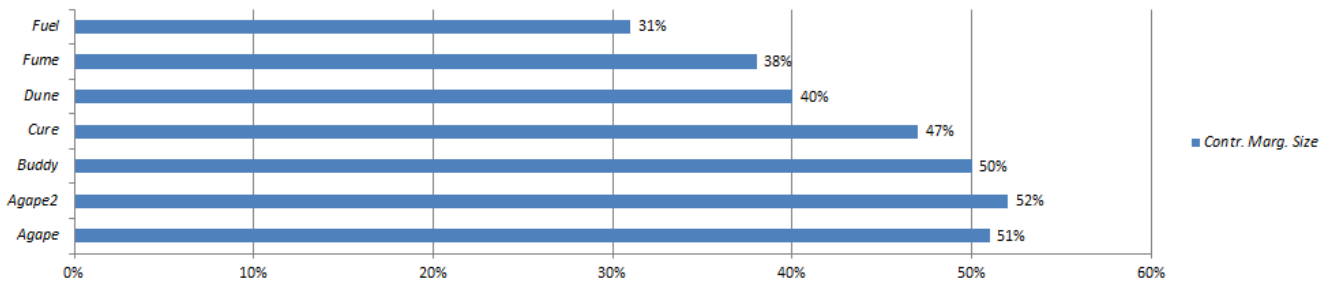
Gráfica 6.25 Participación de mercado por producto segmento Size año 2024 (Capsim, 2016)

*Agape* y *Agape2* fueron los productos con mayor nivel de automatización de planta y mayor capacidad de producción. La combinación de ambos factores fue clave para conseguir altas ventas y bajos costos. Si bien, *Buddy* obtuvo el nivel máximo de automatización, su capacidad se vio limitada, como se presenta en la gráfica 6.26



Gráfica 6.26 Capacidad de producción vs automatización de planta segmento Size año 2024 (Capsim, 2016)

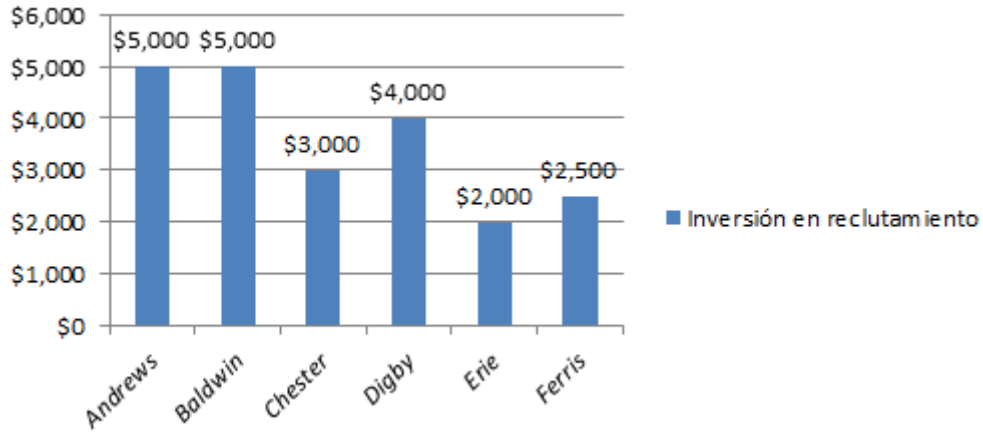
El segmento se caracteriza por tener altos márgenes de rentabilidad, en la gráfica 6.27 se comparan los márgenes de cada producto, en donde *Andrews* también lideró.



Gráfica 6.27 Margen de contribución por producto segmento Size año 2024 (Capsim, 2016)

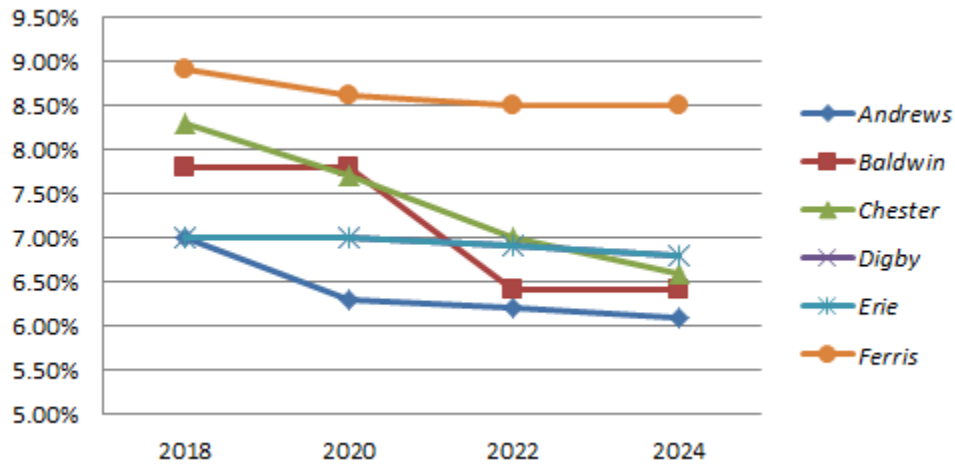
## 6.8 Recursos Humanos

Como se ha mencionado con anterioridad, para el equipo directivo de *Baldwin*, la inversión en reclutamiento es sumamente importante. En la gráfica 6.28 se puede ver que *Baldwin* se encuentra dentro de las empresas con mayores apuestas en este rubro de la industria.



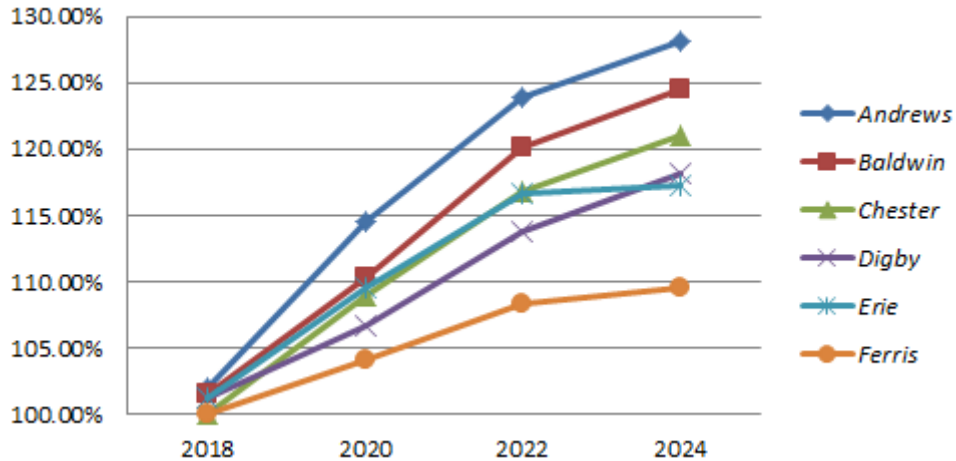
Gráfica 6.28 Inversión en reclutamiento año 2024 (Capsim, 2016)

Dicha inversión, se ve reflejada de manera positiva en la rotación de personal, en la gráfica 6.29 se analiza cómo ha reducido el indicador en los últimos años gracias a la inversión generalizada en recursos humanos a pesar del crecimiento sostenido que se ha tenido en la producción.



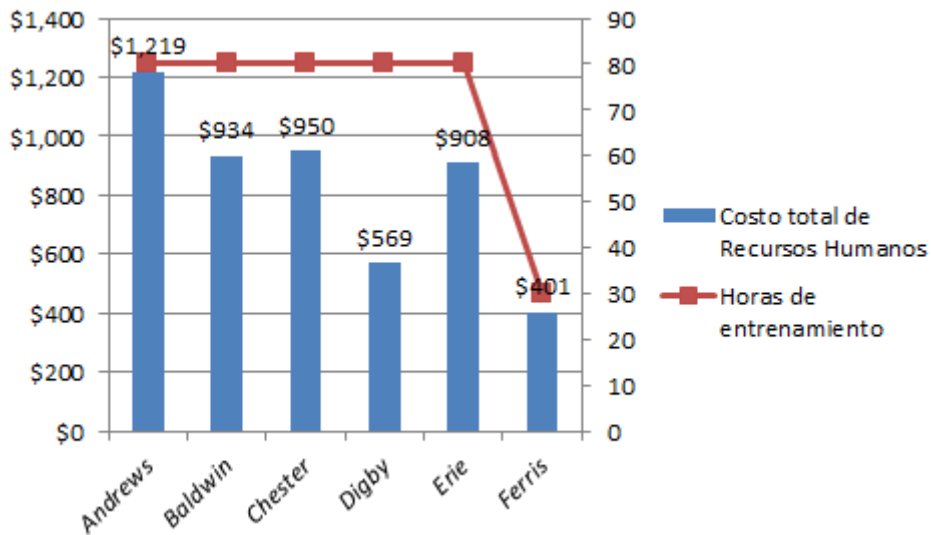
Gráfica 6.29 Rotación de personal entre 2018 y 2024 (Capsim, 2016)

La poca rotación de personal ayuda de manera directa a la productividad de la planta, podemos ver, en la gráfica 6.30, como ha crecido de manera exponencial en los último años.



Gráfica 6.30 Productividad entre 2018 y 2024 (Capsim, 2016)

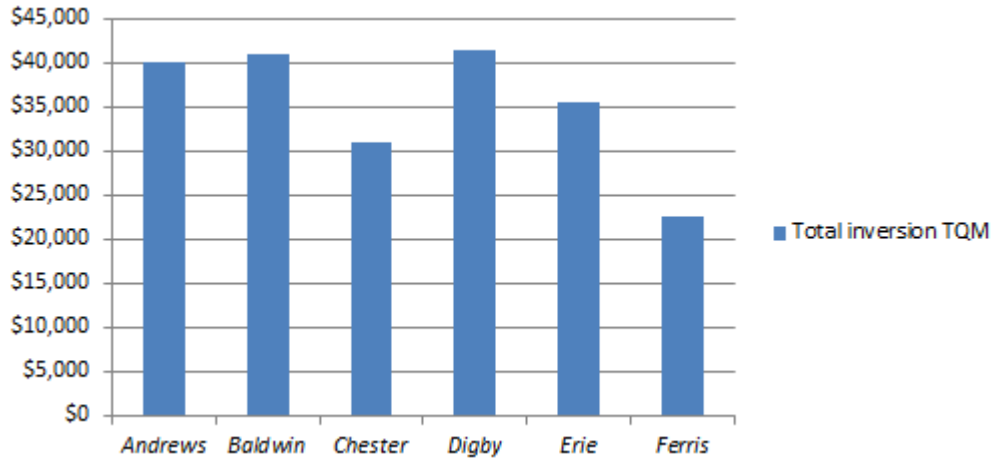
El costo total de recursos humanos considera el costo de separación, el de reclutamiento y el de entrenamiento. En la gráfica 6.31 se puede ver como *Baldwin* ha logrado mantenerse relativamente abajo con la mayor inversión en reclutamiento y horas de entrenamiento.



Gráfica 6.31 Costo total de Recursos Humanos vs horas de entrenamiento año 2024 (Capsim, 2016)

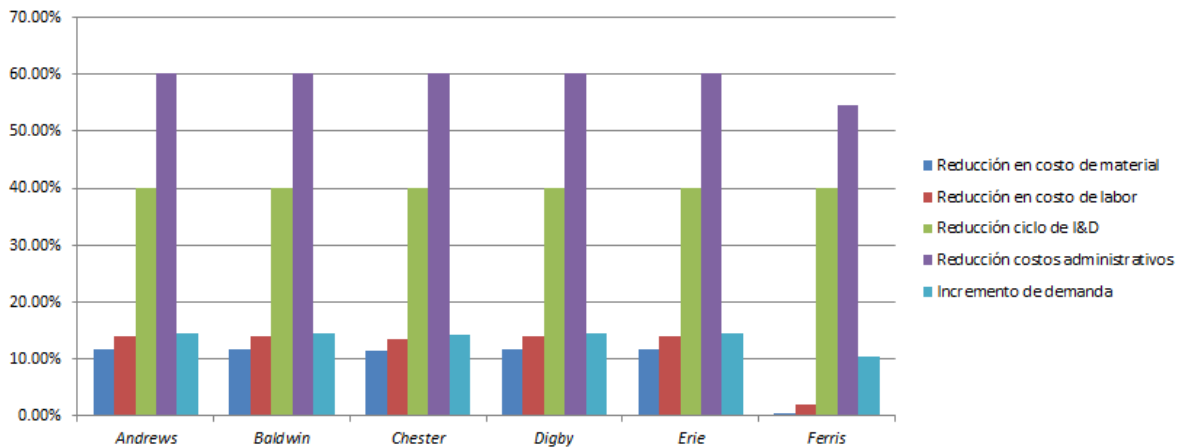
## 6.9 Control de calidad total

En lo que respecta a *TQM*, la compañía *Baldwin* fue una de las que mayores inversiones tuvo en este rubro. La gráfica 6.32 muestra el total de gastos de cada empresa en la industria durante los últimos ocho años.



Gráfica 6.32 Inversión total TQM 2018-2024 (Capsim, 2016)

Cabe mencionar, que todas las empresas, excepto *Ferris* alcanzaron los mayores beneficios posibles, lo que indica que se puede obtener los resultados eficientes sin una inversión agresiva en este aspecto.



Gráfica 6.33 Beneficios obtenidos tras invertir en TQM año 2024 (Capsim, 2016)

## 6.10 Producción

Todos los competidores de la industria manejaron sus estrategias de producción, planta y automatización con especial concentración en segmentos *Traditional* y *Low end* con excepción de *Ferris* y *Andrews* que continuaron su enfoque en *Performance*, *Size* y *High end*.

*Baldwin* incrementó en solamente 10 unidades más la capacidad perpetuando su estrategia de dominar los mercados de *Low end* y *Traditional* en la tabla 6.14 se puede ver el incremento ó decremento de capacidad en los años 2023 y 2024. Para este año 2024 la

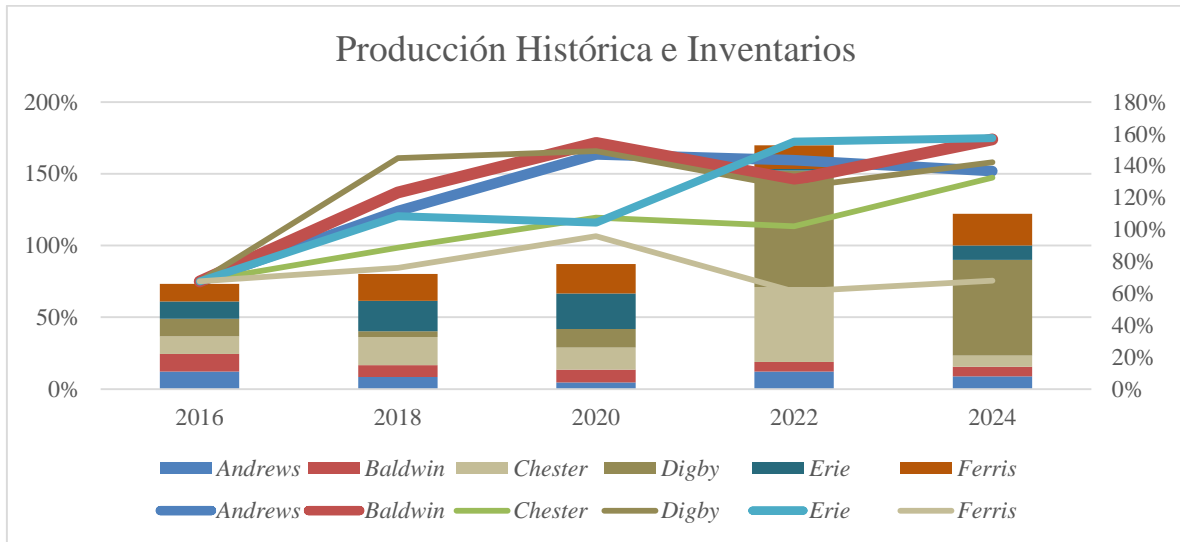
estrategia y capacidades operativas de cada compañía son claras, *Chester* y *Andrews* redujeron su capacidad para terminar el año 2024 con una mayor rentabilidad.

| Compañía       | Capacidad 2022 | Capacidad 2024 | Variación  | Nuevos productos | Inventario remanente |
|----------------|----------------|----------------|------------|------------------|----------------------|
| <i>Andrews</i> | 5,150.00       | 4,605.00       | - 545.00   | 3.00             | 8%                   |
| <i>Baldwin</i> | 6,350.00       | 6,360.00       | 10.00      | 3.00             | 6%                   |
| <i>Chester</i> | 4,600.00       | 2,350.00       | - 2,250.00 | 2.00             | 7%                   |
| <i>Digby</i>   | 4,750.00       | 3,650.00       | - 1,100.00 | 2.00             | 58%                  |
| <i>Erie</i>    | 3,600.00       | 3,600.00       | -          | 4.00             | 9%                   |
| <i>Ferris</i>  | 3,600.00       | 3,950.00       | 350.00     | -                | 20%                  |

Tabla 6.14. Capacidad de producción por compañía 2022-2024

Todos manejaron niveles razonables de inventario manteniéndose cercanos al 10% resultante sobre ventas con excepción de *Digby* que quedo por arriba del 58%. *Baldwin* y *Andrews* manejaron eficientemente su inventario resultando en un 6% con una producción promedio por arriba del 120% como se muestra en la tabla 15.

*Baldwin* al ser fiel a su estrategia de amplio diferenciador en costo opto por incrementar sus plantas y utilizarlas en mayor porcentaje en segundo turno de una manera más eficiente e invertir en automatización y programas de calidad, en la gráfica 6.34 se puede ver el manejo de planta desde el 2016 hasta el 2024 y los inventarios resultantes



Gráfica.6.34 Manejo de planta histórico

Al terminar el año 2024 *Baldwin* aprovechó el ineficiente posicionamiento de recursos de la competencia, como los productos no vendidos, para capturar 0.4% mas como se ve en la tabla 6.15, manteniendo niveles de inventario bajos resultantes, a diferencia de *Chester* y *Erie* que su estrategia los llevo a perder ventas, *Digby* logró capturar 2.8% más que los competidores pero su manejo de inventarios estuvo por arriba del 50%

| Oportunidad perdida de ventas | 2016 | 2018  | 2020  | 2022  | 2024  | Total |
|-------------------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <i>Andrews</i>                | 0.0% | 1.0%  | 0.9%  | -0.9% | -1.4% | -0.4% |
| <i>Baldwin</i>                | 0.0% | -0.1% | -0.7% | -0.5% | 0.9%  | -0.4% |
| <i>Chester</i>                | 0.0% | 0.0%  | -1.0% | 0.2%  | 1.4%  | 0.6%  |
| <i>Digby</i>                  | 0.0% | -0.3% | 1.5%  | -0.9% | -3.1% | -2.8% |
| <i>Erie</i>                   | 0.0% | -0.5% | -0.1% | 2.6%  | 2.1%  | 4.1%  |
| <i>Ferris</i>                 | 0.0% | -0.6% | -0.8% | -0.3% | 0.0%  | -1.7% |

Tabla 6.15 Oportunidades perdidas de venta

## 6.11 Investigación y desarrollo

*Baldwin* mantuvo su estrategia en el mercado reubicando sus productos al punto ideal del segmento con excepción en *Low end* donde la edad es de gran relevancia *B2* se mantuvo con especificaciones de introducción y *Bead* logró su posicionamiento para mantenerse dentro del mapa perceptual ideal. El detalle del desempeño, tamaño y *MTBF* se puede ver en la tabla 6.16

| 2024        | <i>Baker</i>       | <i>Bead</i>    | <i>Bid</i>         | <i>Bold</i>        | <i>Buddy</i> | <i>B1</i>          | <i>B2</i>      | <i>B3</i>       |
|-------------|--------------------|----------------|--------------------|--------------------|--------------|--------------------|----------------|-----------------|
| Segmento    | <i>Traditional</i> | <i>Low end</i> | <i>Traditional</i> | <i>Performance</i> | <i>Size</i>  | <i>Traditional</i> | <i>Low end</i> | <i>High End</i> |
| Desempeño   | 11.1               | 5.5            | 11.0               | 17.9               | 10.1         | 11                 | 6.2            | 16.6            |
| Tamaño      | 9.9                | 15.7           | 10.0               | 10.9               | 3.1          | 9.8                | 14.8           | 4.4             |
| <i>MTBF</i> | 15000              | 13000          | 14000              | 27000              | 21000        | 16000              | 13000          | 25000           |

Tabla 6.16. Características de los productos a diciembre 2022

En *Traditional* todos los competidores con excepción de *Ferris* invirtieron en actualizar especificaciones de sus productos durante el año 2023 y 2024, llevando las especificaciones de tamaño y desempeño al punto ideal ante el criterio del cliente.

Las características de desempeño y tamaño fueron determinantes para separar a la competencia *Baldwin* logró mantenerse como líder en ventas ya que contaba con tres productos posicionados para capturar en conjunto 31% a diferencia de *Andrews* su enfoque fue en *High end*, *Performance* y *Size*

En *Low end* los principales competidores mantuvieron las especificaciones iniciales del año 2016 buscando cumplir con la edad ideal de siete años, las características de desempeño y tamaño no fueron determinantes para separar a la competencia, *Baldwin* logró mantenerse como líder en ventas en el sector ya que sacrifico precio vendiendo por debajo del promedio, *Bead* y *B2*.

*Baldwin* se fortaleció en el 2024 ya que sus dos productos en *Low end* tuvieron las mejores especificaciones, lo que se pudo establecer precios más elevados para balancear márgenes de esta manera evitando perder oportunidades de venta debido a la capacidad instalada.

En *High end* todos invirtieron en las especificaciones cuidando las fechas de revisión optando por llevar su producto al tamaño y desempeño ideal.

*Baldwin* mantuvo *B3* en las especificaciones ideales aunque no es un segmento central de su estrategia es atractivo en ventas y por sus características logró ser el de mayor venta pero al tener solo un producto tuvo menor participación de mercado.

En los segmentos de *Performance* y *Size* varios competidores invirtieron en las especificaciones de sus productos siendo este el factor principal en las expectativas del cliente y la ubicación en el mapa perceptual el segundo factor más importante por lo que se renovaron de una manera similar.

## 6.12 Análisis de la estrategia de los competidores

Los ejecutivos de *Baldwin* han dedicado recursos importantes para analizar la estrategia de los principales competidores del mercado siendo estos *Erie* y *Andrews*.

- *Erie*: El equipo directivo mantuvo una estrategia mixta basado en diferenciación en costos con enfoque en vida concentrando estrategia en *High end*, *Traditional* y *Low end*. Se invirtió en alta automatizaciones en *Low end* para mantener sus costos bajos, media en *Traditional* manteniendo crecimiento de planta a niveles por debajo de la demanda para evitar riesgos de inventarios altos y aumentar la rentabilidad evitando altas depreciaciones, *realizo* compromisos en sus primeros años de operaciones al perder ventas por migrar productos de alta tecnología a segmentos de alto volumen por lo que tuvo varios años de pérdida, pero en sus últimos años de operaciones su estrategia logro materializarle permitiendo a la compañía terminar en tercer lugar de la industria.

*Baldwin* invirtió en dominar *Traditional* con tres productos le permitieron superar las ventas de los competidores y excelente posicionamiento y edad en *Low end* le permitieron ser líder esto no permitió a *Erie* robar mayor participación manteniéndose en 15.66%.

- *Andrews*: Los ejecutivos mantuvieron una estrategia de gran diferenciador, dominando el mercado de alta tecnología, manteniendo atractivos productos

para los clientes en segmentos como el *High end*, *Performance* y *Size* manteniendo precios altos sin desaprovechar la infusión de efectivo de *Traditional* y *Low end* donde atacaron con precios e inversión.

Para el 2024 los mercados de alta gama crecieron para ser atractivos llevándolo a lograr grandes ventas obteniendo el 20.94% de la industria y al no tener mayor competencia que *Ferris* dominaron estos con gran rentabilidad ya que llevaron a automatizaciones altas en los últimos años y lograron ser la empresa con mayor retorno en inversión y la segunda con más rentabilidad ya que al tener menor planta pero dominar segmentos donde los precios son más elevados su uso de recursos fue más eficiente.

*Baldwin* continuo con su estrategia de invertir en eficiencia operativa y dominar *Traditional* y *Low end* ganando la mayor parte del flujo de efectivo y rentabilidad que estos sectores proveen esto le permitió ser más rentable y al ejercer menos compromisos sus ganancias acumuladas fueron prevaletentes para ser líder indiscutible.

- *Chester*: Fue de las empresas que no desarrollo una estrategia tan clara, enfocándose a ser diferenciador en costos, pero mantuvo presencia en todos los segmentos con dos productos solo en *High end*, debido a algunos errores operativos y malas decisiones, logrando rentabilidad considerable en los últimos dos años pero perdiendo participación para terminar en 13.14% siendo el último en la industria
- *Digby*: desarrolló una estrategia de diferenciador de costos buscando liderar *Traditional* posicionando el mayor número de nuevos productos, pero errores operativos lo llevaron a fallar en las especificaciones de lo que los clientes buscaban teniendo que vender sus productos en precios muy bajos para compensar el manejo elevado de inventarios.

### 6.13 Conclusión

En los años 2023 y 2024, *Baldwin* perpetuo su estrategia como amplio diferenciador de nicho, manteniendo presencia en todos los segmentos de mercado, es por ello, que el termina operaciones como líder en ventas con una participación del 24% siendo la empresa

más rentable en el mercado, siendo líder en los mercados *Traditional* y *Low end* a pesar de la gran competencia.

La empresa atribuye el éxito obtenido a varios factores, entre estos la estrategia seleccionada, su excelencia operativa, capacidad de análisis y la búsqueda constante de mejorar la satisfacción de sus clientes.

El equipo directivo de *Baldwin* es optimista por los resultados obtenidos en sus dos últimos años de operación, logró y superó la mayoría de los objetivos planteados para el 2024 aunque reconoce que hay aspectos importantes a mejorar como el manejo de dividendos y recompra de acciones.

# CAPITULO 7

## CONCLUSIONES

En este capítulo se presenta las conclusiones sobre los resultados obtenidos en el simulador *Capstone* de *Capsim* con la estrategia seleccionada por el equipo además de las reflexiones, experiencias y conclusiones del posgrado en el ITESO.

## **7.1 Estrategia**

La estrategia elegida por el equipo fue una combinación mixta entre amplio líder en costos y en menor medida diferenciador de nicho. Se eligió ya que se preveía que los segmentos que más aportaban utilidades eran el *Traditional* y *Low end* consistentemente desde los primeros años de operaciones, esto ES muy valorado en el *Balance scorecard* que otorga cuarenta puntos en la recapitulación por ganancias acumuladas. Los segmentos de alta gama como lo son *High end*, *Performance* y *Size* por la alta inversión en costo de materiales, mano de obra y la limitante en automatización para reubicarse, comprometen la rentabilidad de una empresa en los primeros años, por lo que a pesar de su crecimiento proyectado a ser mayor que los segmentos de baja gama, ocho años de operación no son suficientes para contrarrestar los sacrificios de concentrarse en estos.

### **7.1.1 Estrategia en el tiempo**

La estrategia se llevó a cabo de una manera eficiente por el equipo, posicionando desde el primer año 2016 productos en su posición ideal para los años siguientes. La estrategia sufrió pocos ajustes, el más importante se refiere a la presencia en los mercados de alta gama ya que el objetivo era tener más de uno, después de dominar *Traditional* y *Low end*, pero la competencia fue muy fuerte en estos alto volumen especialmente en *Traditional* que obligo a introducir un tercero en este para mantener el liderazgo lo que permitió a *Andrews* dominar los segmentos de *High end*, *Performance* y *Size*, ya que estos tuvieron poca competencia.

A pesar de esto *Baldwin* fue consistente con su estrategia desde el inicio lo que lo llevo a capturar mayor puntaje en el *Balance Scorecard* probando ser una estrategia solida a pesar de la alta competencia en el mercado y considerando que algunos indicadores de *Capstone* no son relevantes para el puntaje, como retorno en activos y retorno a capital.

El equipo reconoce que no hay estrategia única que garantice el éxito, cada compañía apostó por algo similar o completamente diferente y al ser el mercado dinámico cada una de las decisiones que se tomaron por las empresas afectó el desempeño pero es importante

reconocer como se comporta la industria y ajustar sin comprometer radicalmente el desempeño, esto quiere decir que *Baldwin* aparte de excelencia operativa escogió una estrategia que no sacrifico demasiado en los primeros años siendo estos puntajes claves para los años finales esto le permitió permanecer arriba de por 69 puntos del rival siguiente.

Una estrategia formulada correctamente requiere realizar compromisos, necesita estar preparado para anticipar el rumbo del mercado y enfoque en el largo plazo para tomar las decisiones que reditúen mayores beneficios de manera sostenida, el equipo sostiene que el obtener el primer lugar tuvo total relación con planear sus operaciones de los ocho años desde el año 2016 sabiendo teniendo por anticipado muy claro hacia donde se quería posicionar sin perder de vista en ningún momento lo que el *balance scorecard* valoraba por lo que mediaba resultados a corto plazo y a largo plazo para maximizar los resultados del mismo y a pesar de no ser la empresa con mayor retorno en inversión o capital, si fue la empresa con mayor rentabilidad por periodo, promedio y acumulado siendo esto de gran valor para diferenciarse de la competencia.

## **7.2 Eficiencia operativa**

El equipo concluye que toda compañía es perfectible y aunque fue líder y cumplió casi todos sus objetivos planteados es importante mencionar cuáles fueron los factores determinantes operativamente para el éxito.

Destaca el excelente manejo de la ubicación de los productos en el mapa perceptual, la edad, los inventarios, analizando con certeza la demanda pronosticada manteniendo niveles debajo del 10% sin perder ventas en casi todos los años y la rentabilidad, manejo de planta y capacidad.

Un mejor manejo de emisión de acciones y política de dividendos hubiera sido clave para ser líder en todos los indicadores y terminar con la acción más alta, también la introducción de algunos de sus productos tendría mejores resultados si se iniciara considerando el ciclo de vida desde la parte baja de *High end* el primer año para el segundo año ser parte de *Traditional*

El equipo concluye que eficiencia operativa no solo se traduce en tener la mayor automatización, o poder producir por arriba del 150% de la capacidad sino que balancear cada una de las áreas operativas de la empresa como inventarios en relación a ventas, automatización en relación a la capacidad, automatización en relación a desarrollo e

investigación, oportunidades perdidas de ventas a inventario remanente por mencionar varios compromisos importantes que requieren un excelente manejo para maximizar la rentabilidad de la compañía.

Reconocer las recesiones y ajustar la eficiencia operativa es clave para el éxito, Baldwin sufrió los peores resultados de los ocho periodos durante esta ya que no fue capaz de ajustarse y los competidores principales lograron mejores resultados capitalizando el descontrol de la compañía.

### **7.3 Complejidad**

El equipo reconoce la complejidad del simulador y hace énfasis en la planeación de inventarios y producción s en los segmentos de *Traditional* y *Low end* donde se tiene una dinámica especial en precios, la dificultad para anticipar la estrategia de precios de los competidores es grande ya que de un año a otro competidores pueden castigar precios para atacar el mercado y ganar más participación mermando utilidades esto afecta en el desempeño en varios rubros, como los niveles de inventario, manejo de flujo de efectivo para no caer en penalizaciones, apalancamiento, así como sobreponerse en años de errores como cuando niveles altos de inventario en un año merman la rentabilidad del año siguiente al producir en menores porcentajes de utilización de planta.

Finalmente el equipo directivo comprueba que la estrategia de ser líder de costos en alto volumen y enfoque en diferenciación alta tecnología es rentable y que con la ejecución correcta y una cuidadosa planeación de inventarios puede llevar a la organización al éxito a largo plazo sin sacrificar demasiado en los primeros años siendo esto el mayor diferenciador con los competidores lo cual otorgó una ventaja en el *balance scorecard*.

### **7.4 Conclusión del Curso IDI3 e IDI4**

Las materias de IDIS fueron determinantes para cerrar todas y cada una de las materias que se estudiamos durante la maestría. Ninguna otra materia logro englobar todos los conceptos aprendidos durante los años de aprendizaje.

La estructura, los casos prácticos y la experiencia del profesor fueron determinantes para entender la aplicación real de conceptos como, estrategia, misión, visión, plan estratégico, liderazgo, suerte y determinismo, conceptos de gran importancia para la sustentabilidad a largo plazo de una empresa, la toma de decisiones y la competencia en un entorno globalizado.

El equipo considera estas materias como uno de los mayores retos durante sus estudios, aportando un nivel de exigencia, esencial para la formación de profesionistas de excelencia.

### **7.5 Reflexión de la maestría en administración de empresas del ITESO**

La maestría otorga al alumno la capacidad de ver a la compañía como un ente holístico o global, donde la estrategia, visión, misión, ventajas competitivas, modelo de negocio, áreas funcionales de la empresa afectan el desempeño total por esta razón la visión de las interrelaciones son de gran importancia para el éxito.

Durante el transcurso de la maestría nos encontramos con excelentes profesores, muy buenas materias y otras con áreas de oportunidad. Destacan algunos esfuerzos individuales de profesores que rescatan con su excelente conocimiento, experiencia y pasión por transmitir conocimiento a los alumnos, a su vez la poca estandarización de contenidos, entregables, formas de evaluación a través de todas las vías de especialización y el área complementaria, es decir hay excelentes profesores que entregan contenidos diferentes, con mayor merma o mayor/menor pasión al alumnado.

En términos generales la maestría deja un sentimiento de satisfacción al equipo y se resaltan las materias que consideramos de gran aportación para nuestras vidas profesionales:

- Simulador de negocios
- Investigación, Desarrollo e Innovación 2
- Modelos de calidad y productividad
- Dirección de mercadotecnia global
- Precios y finanzas
- Finanzas corporativas
- Administración, Dirección y Evaluación de Portafolios de Inversión

Estas materias fueron claves para la buena satisfacción del alumno ya que contaron con maestros experimentados, que conocen su clase, se mantienen actualizados y transmiten pasión en los contenidos estructurados e interesantes que plantean. Materias que consideramos tienen áreas de oportunidad son:

Investigación, Desarrollo e Innovación 1 – no tiene estructura, contenido, ni enfoque a simulador, los maestros no llevan una planeación ni control de contenidos. Es evidente se otorgan clases a maestros que no han llevado una preparación previa y al tomar cualquier

otra vía que no sea simulador se pierden dos de las mejores materias de la maestría con Hugo y José. El equipo ve una gran ventaja en los alumnos graduados por simulador en conocimientos y experiencia.

Complejidad e incertidumbre en las finanzas – clase en línea que no tiene contenido ni estructura dentro del plan de la maestría, no presenta contenidos pertinentes para el alumnado y se enfoca en la evaluación y uso de herramientas de simulación para toma de decisiones en portafolios de inversión sin entrar en temas más pertinentes como manejo de inventarios, producción, toma de decisiones.

En general desde nuestra perspectiva, se percibe una baja exigencia de bastantes profesores en la maestría al no existir estandarización en los métodos de evaluación, donde alumnos eligen los profesores con menor complejidad para graduarse sin mayor complejidad. En diversas materias como las antes mencionadas se presentaron casos donde alumnos no entregaban trabajos o lo hacían de forma deficiente, y cuando asistían, no trabajaban a la par del grupo por estar distraídos en cuestiones laborales sin consecuencias una actitud paternalista no permite eficiente el uso del tiempo para transmitir el mayor conocimiento con algunos profesores perdiendo tiempo en explicaciones simples como el simple método de calificación y la permisividad de los profesores provoca que se demerite el prestigio y provoque una mala imagen de la institución hacia externos y los propios alumnos.

## **7.6 Conclusiones**

La opción de titulación a través de la modalidad de simulación de negocios es una excelente herramienta para tener una perspectiva más clara de los diferentes tipos de decisiones y sus repercusiones con las que se enfrentan los directivos de las empresas, ayuda a realizar análisis con datos cercanos a la realidad y a tener un mejor control de del desempeño de las empresas donde no solo indicadores económicos o financieros deben ser el reflejo del eficiente o deficiente manejo de la compañía, además de promover el trabajo el equipo y comunicación efectiva entre los integrantes del mismo.

## **Bibliografía**

Asociación de academias de la lengua Española. (2016). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española: <http://www.rae.es/>

- Bell, D. E., & Shelman, M. L. (Nov 2011). KFC's Radical Approach to China. *Harvard Business Review*, 137-142.
- Bloomberg. (29 de Octubre de 2013). *Bloomberg Technology*. Obtenido de [www.bloomberg.com/news/articles/2013-10-29/dell-completes-24-9-billion-leveraged-buyout](http://www.bloomberg.com/news/articles/2013-10-29/dell-completes-24-9-billion-leveraged-buyout)
- Capsim. (2016). *Capston Courier*. Industria Capsim: Capsim.
- Capsim. (2016). *Capstone Courier*. Chicago: CAPSIM.
- Capsim. (2016). *Team members guide*. Capsim.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (Jul-Ago 2008). Competing on Resources. *Harvard Business Review*, 140-150.
- David, F. R. (2011). *Strategic management: concepts and cases*. Florence: Prentice Hall.
- De Rond, M., & Thietart, R.-A. (2007). Choice, Chance and Inevitability in Strategy . *Strategic Management Journal*, 535-551.
- Harreld, J. B. (2007). Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action. *California Management Review*, 49 (4), 21-43.
- Hill, C., & Jones, G. (2013). Strategic Leadership: Managing the strategy-making process for competitive advantage. *Strategic Management Theory* , (Chapter 1).
- Kaplan, R. S. (2000). Having problems with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78 (5):167-176. .
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having problems with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78 (5):167-176.
- Kourdi, j. (2015). Business strategy: A guide to effective decision making. *New York: The Economist / Public Affairs.*, Chapter 1, Strategies for growth, pp. 106-121.
- Kourdi, J. (2015). Business strategy: A guide to effective decision making. *New York: The Economist / Public Affairs.*, Chapter 1, Strategies for growth, pp. 106-121.
- Kourdi, J. (3rd Edition). *Business Strategy A Guide to Effective Decision-Making*. New York: Public Affairs.
- Lafley, A., Martin, R., & Riel, J. (2013). A playbook for strategy: The Five essential questions at the heart of any winning strategy. *Rotman Management Magazine*, 5-9.
- Lovallo, D., & Sibony, O. (31 de Marzo de 2010). *The case for behavioral strategy: Left unchecked, subconscious biases will undermine strategic decision making*. Recuperado el 29 de Febrero de 2016, de [http://www.mckinsey.com/insights/strategy/the\\_case\\_for\\_behavioral\\_strategy](http://www.mckinsey.com/insights/strategy/the_case_for_behavioral_strategy)
- Martin, R. L. (2014). The Big Lie of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 79-84.
- Martin, R. L. (Jan-Feb 2014). The Big Lie of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 79-84.

- Monidipa, M., & Jacob, S. (Feb, 2010). Enchanting Travels. *Darden Business Publishing, University of Virginia*, 1-13.
- Osterwalder, A. (2004). *Strategyzer*. Obtenido de Strategyzer: [www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc](http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc)
- Palepu, K., Khanna, T., & Vargas, I. (2006). Haier: Taaking a Chinese Company Global. *Harvard Business School*, 1-27.
- Palepu, K., Khanna, T., & Vargas, I. (Aug, 2006). Haier: Taaking a Chinese Company Global. *Harvard Business School*, 1-27.
- Placencia Alvarez, I. (15 de Octubre de 2015). Clase Competitividad Industrial. (J. P. Martinez Mijes, Entrevistador)
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 78-93.
- Porter, M. E. (1980). *Estrategia Competitiva*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. E. (Nov-Dec 1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 61-78.
- Prahalad, C. &. (2008). Innovation´s holy grail. *Harvard Business Review*, 88 (7/8): 132-141. .
- Prahalad, C. K., & Gary, H. (May-Jun 1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.
- Rond, M. D., & Thietart, R. A. (2007). Choice, chance, and inevitability in strategy. *Strategic Management Journal* 28, 535–551.
- Shoemaker, P. J., Krupp, S., & Howlland, S. (2013). Strategic Leadership: The Essential Skills. *Harvard Business Review*, 131-134.
- Siegel, J. (Aug, 2009). Grupo Bimbo. *Harvard Business School*, 1-22.
- The Strategy+Business Collection. (2012). *Don´t Blame Your Culture*. Booz & Company.

## ANEXOS

## Anexo 1: Formulación estratégica

