Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

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

Departamento de Economía, Administración y Mercadología

Maestría en Administración

SIMULADOR DE NEGOCIOS EN LA INDUSTRIA DE SENSORES: ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN AMPLIADA

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

Presenta: **HÉCTOR ALEJANDRO CERVANTES BUENO, LUIS FAUSTO MANCILLA CHAGOLLA, RICARDO CORTEZ AMEZCUA**

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

Tlaquepaque, Jalisco. 9 de Mayo de 2023.

Agradecimientos

Me resulta una gran bendición pertenecer a una familia que dedica su energía y amor para seguir creciendo. Me hace feliz y estar agradecido con Dios el haberme bendecido al terminar esta maestría a lado de mis amores; mi esposa; le agradezco el apoyo, consejos, el compromiso que tiene a la familia, pero sobre todo a su grandeza como mujer, esposa y madre. Ya que es el principal motivante para seguir desarrollándome.

De igual manera, agradezco a mi hijo que, aunque en estos momentos no entiende los esfuerzos que realizamos como familia esta obtención de grado no se hubiera logrado sin su presencia, ya que sus sonrisas, su crecimiento, su esencia y su alegría fue el motor para seguir adelante.

También, agradezco a mis padres y mi hermano por estar presentes, en los momentos más importantes de mi vida, les agradezco que fueron los primeros en estar involucrados en mi desarrollo académico, los cuales me formaron y me ayudaron a disfrutar el conocimiento como una herramienta de superación.

-Héctor Alejandro Cervantes Bueno-

Agradezco en este proceso a mi querida y amada familia que, regalándome su tiempo y apoyo, me han permitido culminar este ciclo y cerrar una experiencia formativa más. Especialmente a mi esposa quién con su paciencia y sabios consejos me permitieron construir y comprender el camino para saber cuándo avanzar y cuando tomar pausa. Lo cual fue indispensable para concluir este proyecto.

Con admiración para mi hija e hijo, que en este momento son pequeños para entender la proporción de este agradecimiento, pero cuyo amor y forma de desenvolverse ahora en su niñez, me han invitado a seguir contemplando y disfrutar de los procesos de aprendizaje que sin duda en momentos causaron frustración, pero que trajeron recompensas, especialmente les agradezco por la enseñanza de siempre seguir jugando y disfrutando mientras estudié el posgrado.

Agradezco a mi madre de quien aprendí el valor del tesoro del conocimiento, de buscar el aprendizaje y estar conscientes de que hay siempre algo nuevo que nos cambia y modifica en nuestra perspectiva para observar al mundo.

Agradezco finalmente a mis compañeros de equipo, fue un placer colaborar en este proceso.

-Ricardo Cortez Amezcua-

Agradezco a mi esposa, sin su apoyo y esfuerzo esto hubiera sido muy difícil por su tiempo, comprensión y empatía muchas gracias, Paulina.

A mis hijos, fuente natural de aliento, fuerza y amor les doy las gracias por permitirme utilizar el tiempo como padre para lograr este proceso.

A mi Mamá y Hermana que con su ejemplo y presencia me motivan a ser mejor persona con la firme convicción de siempre y en todas partes hacer lo correcto.

Agradecimiento a Ricardo y Alejandro, compañeros de equipo para lograr finalizar este trabajo; de ustedes aprendo su entrega y profesionalismo.

A Arancia, la empresa que me emplea y me da la oportunidad de desarrollarme, estoy totalmente agradecido y comprometido con la obligación de retribuir con mis conocimientos y profesionalismo.

-Luis Fausto Mancilla Chagolla-

Abstract

Este documento contiene el planteamiento, desarrollo, decisiones y conclusiones de negocio ejecutadas en el simulador *Capsim* el cual integra los aprendizajes obtenidos durante la maestría en administración. Lo anterior, construyendo decisiones directivas para la empresa de manufactura en la industria de sensores, *Chester*. Dichas decisiones se documentaron por años, acompañadas de un conjunto de marcos teóricos que fueron aplicados durante la simulación.

El capítulo uno contiene referencias sobre las bases del planteamiento estratégico, así como del análisis de la industria, comprende a su vez los recursos y capacidades dinámicas, la comprensión de estrategias de crecimiento, la construcción de modelos de negocio y los diferentes tipos de estrategias genéricas que aplican a las diversas industrias. Transversalmente se contempla la influencia del liderazgo en el ejercicio directivo.

El capítulo dos, da vida a los elementos del marco teórico, aplicados al contexto de la industria, por lo que se aborda en específico el espectro estratégico y operativo de la empresa para competir y crear valor. Aquí se crea la misión, visión, definición de la estrategia a seguir, el modelo de negocio y la definición de los objetivos estratégicos. Es un acercamiento para comprender la dinámica de la industria, los segmentos, y un plan de acción para crear valor para los clientes a los que se sirve *Chester* en los próximos ocho años.

El capítulo tres al seis, se componen de radiografías del desempeño de la empresa en cortes bianuales, se dota, además, de detalles que permiten comprender las decisiones de *Chester y* la competencia. Finalmente, el capítulo siete integra las conclusiones individuales y en equipo del proceso ejercido en la construcción de decisiones, así como un cierre del proceso de aprendizaje y la valoración de la experiencia adquirida.

Palabras Clave: Maestría en administración, planeación, estrategia, análisis de la industria, simulador de negocios.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 9
1.1 Introducción 10
1.2 Creación de estrategia y análisis estratégico 10
1.3 Aplicación del análisis de la industria a la empresa *Natura* 13
1.4 Posicionamiento estratégico 14
1.4.1 Estrategias de Porter 15
1.5 Recursos estratégicos y capacidades dinámicas *AB-InBev* 16
1.5.1 Recursos estratégicos y capacidades dinámicas aplicadas a la empresa AB Inbev 17
1.5.2 Estrategia genérica de AB InBev 18
1.5.3 Recursos clave de valor 20
1.5.4 Capacidades dinámicas de la compañía 22
1.6 Crecimiento en las empresas 27
1.6.1 Estrategias de crecimiento 29
1.6.2 Estrategias de crecimiento aplicado en Panera Bread 32
1.6.3 Estrategias genéricas de Panera Bread. 32
1.6.4 Rutas de crecimiento en el caso Panera Bread 34
1.7 Liderazgo estratégico 35
1.7.1 Cultura de liderazgo 37
1.7.2 El líder estratégico 38
1.7.3 Habilidades del líder estratégico 40
1.7.4 Liderazgo en escenarios VUCA 42
1.8 Modelo de negocio 46
1.8.1 Uber 46
1.8.2 Estrategia genérica de Uber 48
1.8.3 Estrategias de crecimiento aplicadas a Uber 49
1.8.4 La transformación del modelo del negocio 50
1.8.5 Ética y transformación del modelo del negocio en Uber 53
1.7.6 Replicación de modelo de negocio de Uber 55
1.9 Modelos de negocio digitales 57
1.9.1 Elementos de un modelo de negocio digital aplicado a las empresas 58
1.9.2 Transición de modelos de negocios tradicionales a digitales 61
1.9.3 Análisis del modelo de negocio de MasterCard 63
1.9.4 Estrategia genérica y de crecimiento en el modelo de negocio de MasterCard 65
1.9.5 MasterCard, financieramente digitales 67

1.9.6 Visión de un futuro totalmente digital....69
1.10 El retorno a la oficina después de la era *COVID-19*....70
1.11 Conclusiones del capítulo uno....76
CAPÍTULO 2....79
2.1 Introducción....80
2.2 Contexto de la industria en Capstone....80
2.3 Preferencias de los segmentos....82
2.4 Análisis de cinco fuerzas competitivas....84
2.5 Reporte Courier....85
2.6 Estrategias genéricas Capstone....85
2.7 Compañía *Chester*....87
2.7.1 Misión....87
2.7.2 Visión y valores....87
2.7.3 Organigrama y funciones....88
2.7.4 Estrategia general Chester....89
2.7.5 Tácticas por departamento....90
2.7.6 Modelo de Negocios (CANVAS)....92
2.7.7 Objetivos Estratégicos....94
2.8 Conclusiones del capítulo dos....96
CAPÍTULO 3....97
3.1 Introducción capítulo tres....98
3.2 Panorama de la industria 2024-2025....98
3.3 *BSC* de la industria bienio 2024 – 2025....101
3.3.1 Análisis del BSC de Chester bienio 2024 - 2025....101
3.4 Resultados financieros bienio 2024-2025....104
3.4.1 Resultados financieros a nivel producto bienio 2024-2025....110
3.5 Recursos Humanos 2024-2025....112
3.6 Análisis por segmentos de mercado entre *Chester* y *Baldwin*....113
3.6.1 Traditional....114
3.6.2 Low End....119
3.6.3 High End....124
3.6.4 Perfomance....128
3.6.5 Size....132
3.7 Conclusiones y acciones propuestas para los siguientes dos años....136

CAPÍTULO 4 137
4.1 Introducción capítulo cuatro 138
4.2 Panorama de la industria 2026-2027 138
4.3 *BSC* de la industria bienio 2026 – 2027 141
4.3.1 Análisis del BSC de Chester bienio 2024 - 2025 142
4.4 Resultados financieros bienio 2026 - 2027 145
4.4.1 Resultados financieros a nivel producto bienio 2026 – 2025 150
4.5 Recursos Humanos 2026-2027 151
4.6 *TQM* bienio 2026-2027 153
4.7 Análisis por segmentos de mercado entre *Chester* y *Baldwin* 155
4.7.1 Traditional 156
4.7.2 Low End 161
4.7.3 High End 167
4.7.4 Performance 171
4.7.5 Size 175
4.8 Conclusiones y acciones propuestas para los siguientes dos años 179
CAPITULO 5 181
5.1 Introducción capítulo cinco 182
5.2 Panorama de la industria 2028-2029 182
5.3 *BSC* de la industria bienio 2028-2029 183
5.3.1 Análisis del BSC de Chester bienio 2028-2029 184
5.4 Resultados financieros bienio 2028-209 186
5.4.1 Resultados financieros a nivel producto bienio 2028-2029 190
5.5 Recursos Humanos 2028-2029 191
5.6 *TQM* bienio 2028-2029 193
5.7 Análisis por segmentos de mercado entre *Chester* y *Baldwin* 195
5.7.1 Traditional 195
5.7.2 Low End 200
5.7.3 High End 205
5.7.4 Performance 210
5.7.5 Size 213
5.8 Conclusiones y acciones propuestas para los próximos dos años 217
CAPITULO 6 219
6.1 Introducción capítulo seis 220
6.2 Panorama de la industria 2030-2031 220

6.3 BSC de la industria bienio 2030-2031 221
6.3.1 Análisis del BSC de Chester bienio 2028-2029 222
6.4 Resultados financieros bienio 2030-2031 226
6.4.1 Resultados financieros a nivel producto bienio 2030 – 2031 230
6.5 Recursos Humanos 2030-2031 231
6.6 *TQM* bienio 2030-2031 232
6.7 Análisis por segmentos de mercado entre *Chester* y *Baldwin* 234
6.7.1 Traditional 234
6.7.2 Low End 239
6.7.3 High End 244
6.7.4 Performance 250
6.7.5 Size 254
6.8 Conclusiones y acciones propuestas para los próximos dos años. 257
CAPÍTULO 7 260
7.1 Introducción capítulo siete 261
7.2 Conclusiones de la competencia en CAPSTONE 261
7.2.1 Estrategia implementada 261
7.2.2 Dificultades en el proceso 262
7.2.3 Posición de la competencia y áreas de oportunidad 263
7.2.4 Capstone y la realidad de negocio 264
7.3 La modalidad de simulador de negocios 265
7.3.1 Héctor Alejandro Cervantes Bueno 265
7.3.2 Luis Fausto Mancilla Chagolla. 266
7.3.3 Ricardo Cortez Amezcua 267
7.4 Conclusiones sobre el paso por el *MBA* en el *ITESO* 269
7.4.1 Héctor Alejandro Cervantes Bueno 269
7.4.2 Luis Fausto Mancilla Chagolla 270
7.4.3 Ricardo Cortez Amezcua 271
7.5 Conclusiones 272

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objeto definir la base teórica y marco para la construcción de decisiones estratégicas de corte administrativo, aplicadas en un simulador de negocios, que implica un ambiente controlado, esencialmente digital, que simula condiciones de negocio en un área y ámbito específico, en dónde se evalúan las competencias obtenidas durante la maestría de administración. Las exp*erie*ncias y descubrimientos que se den lugar antes, durante y después de la aplicación de este simulador, mismas que serán registradas en el Trabajo de Obtención de Grado (en lo sucesivo TOG).

Este capítulo comienza por diseñar un marco para la comprensión de estrategia y la aplicación de esta, recorriendo diferentes bases teóricas que van desde la aplicación de las estrategias genéricas de Porter, el desarrollo de análisis estratégico, las formas de crecimiento, así como de la creación y gestión de modelos de negocios, tradicionales y digitales, todo lo anterior en el encuadre del desarrollo del liderazgo y la creación de valor en las empresas y organizaciones. El capítulo finaliza incorporando elementos para comprender la coyuntura, como lo es el trabajo remoto a partir de la pandemia desatada por el virus *SAR-COV 2*, o mejor conocido como *COVID* 19.

1.2 Creación de estrategia y análisis estratégico

Definir estrategia puede ser un concepto sumamente amplio, con muchas acepciones, aplicaciones y con una construcción que varía de campo en campo. Para efectos del presente ésta será abordada desde la definición que postula Porter (2011), estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades.

El autor dota de un enfoque interesante donde resalta las actividades, en otras palabras, acciones, que en conjunto se ejecutan de tal forma que son capaces de generar un valor

determinado y que como consecuencia genera una posición única y relevante para la organización.

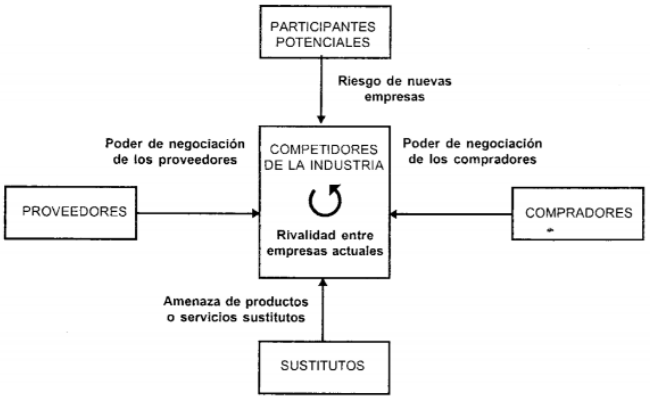
En este mismo subcapítulo, se itera en diferentes conceptos del autor para referir a diversas acciones y condiciones que deben de existir para alcanzar ese posicionamiento deseado, una de esas formas, es aplicando movimientos diversos de carácter sustantivo que permiten construir ventajas en el ambiente competitivo de la industria para una organización específica. Este puede crearse mediante la aplicación en una mezcla de herramentales y marcos que coadyuvan al propósito, entre ellas se encuentran el análisis de la industria, de entorno (tanto interno como externo), subsumiendo el entorno a su vez en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y definiendo la aplicación subsecuente de estrategias genéricas, muchas de estas, son mencionadas ampliamente por Porter (1980).

Para efectos de esta sección, se retoma los marcos de referencia que serán de gran utilidad para aplicarse en el simulador, entre los que se encuentra el análisis de cinco fuerzas (también conocido como diamante de Porter) el cual es sustantivo para construir la formulación de la estrategia competitiva, Porter (1980) señala que la esencia para lograrlo es relacionar las empresas con su entorno.

Antes de comenzar con las particularidades del diamante de Porter, es necesario la comprensión de su pertinencia, misma que consiste en generar las bases para la definición de una estrategia competitiva para una unidad de negocio dentro de una industria, traduciendo lo anterior en; encontrar una posición en ella, donde la compañía puede defenderse a sí misma, de la mejor manera contra las fuerzas competitivas o para usar éstas en su favor (Porter M. , 1980).

La Figura *1* representa gráficamente esta interacción. Este análisis, es por excelencia un marco maduro pero vigente, desde su creación a la fecha, pues construye las bases para la comprensión de las fuerzas que movilizan la dinámica de una industria específica.

Figura 1: modelo de Fuerzas de *Porter*



Nota: tomado de Porter (2011)

Las fuerzas que se ejemplifican gráficamente como flechas que apuntan hacia el interior, es la presión que como consecuencia genera la rivalidad entre las empresas que constituyen esa industria. Éstas tienen diferentes orígenes, pero todas ellas son tensiones, dichas fuerzas pueden construir poder que se carga en favor, ya sea hacia los proveedores o compradores, así como en riesgos o amenazas que provienen de nuevas empresas o productos y/o servicios sustitutos.

Como se menciona en párrafos anteriores, la comprensión de la dinámica de la industria es sustantiva para la creación de estrategias que permitan que una organización escoja una posición que le favorezca.

En conclusión, el análisis de la industria adquiere relevancia en la dimensión estratégica de las corporaciones, esto es un parteaguas en la comprensión de la posición de una empresa en un entorno específico, lo que dota de conocimiento que puede ser aplicado para accionar las condiciones que transformarán el modelo de negocio necesario para competir y crecer en la industria. No se vuelve un detalle menor, esta información, pues constituye a su vez, la base para la selección de estrategias de posicionamiento propias para la firma, mismas que serán abordadas en el subcapítulo siguiente.

1.3 Aplicación del análisis de la industria a la empresa *Natura*

Un ejemplo de ello puede construirse con la empresa *Natura*, empresa brasileña productora de artículos de belleza. *Natura* encontró su posición en un mercado saturado y caracterizado por el dominio de grandes conglomerados, como *Estée Lauder*, *L'Oreal*, en canales de distribución selectivos, mientras que encontraba competidores como *Avon* y *Mary Key* en los canales de distribución directo (Mckern, Yamamoto, Mckern, & Hoyt, 2010).

Las cuatro empresas mencionadas son líderes en sus segmentos y canales, lo que crea grandes barreras para la entrada para cualquier nuevo competidor, por una parte *Estée Lauder* y *L'Oreal*, con un mercado acaparado, con grandes negociaciones por volumen en magnas cadenas comercializadoras (en este caso los intermediarios-compradores) constituyen fuerzas que son barreras de entrada para estos canales (como tiendas departamentales de lujo), en tanto *Avón* y *Mary Key*, se encontraban en un margen lidereado por precio, como consecuencia de su posición óptima de su distribución directa a con un producto de calidad y valor razonable.

Con los elementos anteriores, *Natura* escoge una estrategia de diferenciación de producto utilizando un canal de distribución directo, basada en las condiciones que no reunían los competidores tanto *Avón y Mary Key* y que compiten en el mismo canal directo, pero son líderes de productos de menor calidad y precio. Mientras que *Estée Lauder y L'Oreal*, se encuentran en canales de prestigio, saturados y recompensados por el volumen.

Natura por su parte, distribuye artículos de alta calidad y precio, sin competir directamente contra los líderes del segmento, mientras que elige un sistema de distribución directo, con una mezcla precio-producto, con el que no cuenta *Avón y Mary Key*, lo que la dota de una posición única para competir en esa industria.

No obstante, estas posiciones son variantes dependiendo del país, la competencia global, puede ser regionalizada, a manera de ejemplo, en México, los canales de distribución y la mezcla

de productos, era ligeramente distinta a su mercado líder, que es Brasil. En donde el multinivel era muy diferente al uni-nivel, lo que generaba conflictos de origen con su modelo de negocio. De manera similar, el fuerte tráfico en México generaba condiciones de distribución que le desfavorecía (Mckern, Yamamoto, Mckern, & Hoyt, 2010), todo lo anterior genera un movimiento en su entorno y su industria. Lo que llevó a la firma a modificar su modelo de negocio para penetrar en el mercado mexicano, que a su vez se caracterizó por impulsar a su vez modelos más híbridos de comercialización.

1.4 Posicionamiento estratégico

Porter detalla que los clientes describen el posicionamiento en razón a los clientes, define a su vez que la esencia de la estrategia radica en las actividades a realizar diferentes a las de los rivales (Porter M. , 2011)

Estas actividades diferenciadas, son las que crean el valor, y las que en esencia dan cuenta de la ejecución estratégica aplicada con tal fin de alcanzar el posicionamiento deseado. Otra forma de comprenderlo sería la siguiente: no será de utilidad para la empresa, comprender la dinámica de las fuerzas de la industria, si ésta es incapaz de realizar las actividades que le permitan gozar de esa posición única en el mercado.

Dichas estrategias de posicionamiento pueden comprenderse de mejor forma por el concepto de las estrategias genéricas, que son el liderazgo en costo, la diferenciación y enfoque. En este mismo marco, existen las contradicciones inherentes a las diferentes estrategias, mejor conocidos como *trade-offs*, que en conclusión son atributos que son mutuamente excluyentes y que realmente implican actividades que deben y no deben de realizarse de acuerdo con la estrategia genérica deseada. Un *trade-off* de una estrategia de liderazgo en costo, puede ser contraria al que aplica una marca de ropa de algún alto diseñador, pues, las condiciones y

actividades necesarias para sostener el posicionamiento se excluyen, por ejemplo, la producción en volumen necesario para la primera mas no para la segunda (Porter M. , 2011).

Otro ejemplo puede localizarse nuevamente en el caso *Natura* (2010), los *trade-offs* para sostener un liderazgo en el segmento multinivel, requiere, en un tanto, renunciar a comercializar sus productos en canales de distribución selectivos más intensivos. Esto empuja a *Natura*, a evaluar con mayor preponderancia la creación de modelos de distribución directos, para salir de esto, deberá entonces de buscar otras condiciones en su modelo de negocios y socios clave que le permitan disminuir el riesgo de esta contradicción de su posicionamiento estratégico. Tal como lo hizo en su momento, en la búsqueda de lanzar sus productos en México.

1.4.1 Estrategias de Porter

Las estrategias genéricas de Porter establecen una forma de afrontar la rivalidad en la industria creando barreras de entrada para productos sustitutos o idénticos, equilibrando a su vez el poder de negociación de la empresa en una industria; lo que dota a la organización de una posición defendible a corto, mediano y largo plaza, estas estrategias son (Porter M. , 1980):

- El liderazgo en costo, exige la construcción agresiva de infraestructura y la búsqueda de la reducción de costos mediante un control de los gastos variables y fijos, minimizando las inversiones en investigación y desarrollo, ventas y mercadotecnia; el resultado es un rendimiento superior al de la industria. Los factores que favorecen una ubicación de costos bajo constituyen una barrera de entrada para los competidores en economía de escala, siendo a su vez una fortaleza contra los productos sustitutos de la competencia.
- Diferenciación como estrategia genérica, se percibe en la industria como única lográndose por el diseño e imagen de la marca, la tecnología, sus características, el servicio al cliente y sus canales de distribución. Difiere del liderazgo en costo en que busca un rendimiento superior al promedio, creando lealtad sobre la marca y disminuyendo la sensibilidad sobre

el precio, no obstante, esta estrategia a veces impide conseguir una gran participación de mercado; en general los clientes reconocen la superioridad, pero no todos están dispuestos pagar por ello.

- La estrategia de enfoque se centra en un grupo de clientes o en un segmento de línea de producto o mercado para dar un servicio o producto a un mercado sumamente particular alejándose de la rivalidad de la industria. En enfoque la organización puede decidir distinguirse por ser líder de costos o por buscar una diferenciación.

Finalmente, pese a que las tres estrategias genéricas son métodos para enfrentar las fuerzas de la industria, ocurre que cuando éstas no son bien empleadas o no están bien identificadas por la organización, tiene como resultado un estancamiento en la que la organización se atora a la mitad, lo que significa que no está empleando efectivamente ninguna de las estrategias genéricas.

La consecuencia es una baja rentabilidad y la pérdida de clientes. Una empresa que se encuentra en este dilema requerirá mucho más esfuerzo para recuperar su posición en el mercado, quedando lejos de adoptar una medida para sostener un liderazgo en costo o diferenciarse de forma significativa que pueda traducir en rentabilidad (Porter M. , 1980).

1.5 Recursos estratégicos y capacidades dinámicas *AB-InBev*

En este numeral, se abordan elementos críticos que son una mancuerna prudente que complementa las estrategias genéricas de Porter. En este punto se hace referencia del marco de análisis estratégico conocido como teoría de los recursos y capacidades, en este, Collins & Montgomery (2008) combinan el análisis de los fenómenos internos de la compañía con el análisis externo de la industria y de su entorno competitivo, ofreciendo una visión única para construir un posicionamiento estratégico y una ventaja competitiva atribuida al manejo de recursos valiosos que la habilitan para desempeñar actividades mejor o a menor costo que otras.

En este marco, los autores describen que la importancia de los recursos es clave por ser valiosos, escasos y difíciles de imitar, y que en cuyo caso la forma en la que todos estos interactúan, crean valor para la empresa, lo que permite diferenciar su desempeño de cualquier otra de la competencia.

Collins & Montgomery (2008) hacen alusión a una variedad de recursos, siendo estos físicos o intangibles, pero a su vez pueden provenir de la capacidad organizacional para desempeñar algo. Los autores no profundizan demasiado en los tipos de recursos, tal vez por lo variados que pueden ser, sin embargo, enfatizan que un desempeño superior al de la competencia tiene su origen el la constucción un conjunto competitivo de recursos distintos que se implementan en una estrategia bien concebida.

1.5.1 Recursos estratégicos y capacidades dinámicas aplicadas a la empresa AB Inbev

Pasión por lo que haces dice una máxima para lograr éxito y *Anheuser-Busch InBev* (*AB InBev*) la ha capitalizado a través de su estrategia de expansión global, enfoque en control de costos y pasión por la cerveza.

Brahma una cervecería brasileña en delicada situación fue adquirida en 1989 por una tercia de empresarios que lo único que tenían seguro era soñar en grande porque su conocimiento por la cerveza y su industria era paupérrimo. Jorge Paulo Leman, Marcel Telles y Carlos Alberto Sicupira adquirieron *Brahma* tenían la ambición necesaria para continuar cinco décadas después su legado de grandeza (Orleans & Siegel, 2017).

La historia de *AB InBev* está marcada por una fuerte tendencia de crecimiento por medio de adquisiciones y fusiones que se remonta a inicios del año 2000 cuando adquiere empresas cerveceras en Argentina y Venezuela, se fusiona con una de sus competencias en el mercado brasileño logrando con ello más del 70% de las preferencias de consumo en ese país lo cual la convertiría en la tercera compañía cervecera más grande del mundo. Lograr este posicionamiento

le llevó a su siguiente paso que fue fusionarse con *Interbrew*, productora belga de las marcas *Stella Artois* y *Beck´s* escalando al liderazgo mundial ahora como *AB InBev*.

Durante la primera década del año 2000 adquirió *Anheuser-Bus*ch, cervecería estadounidense propietaria de *Budwesier*, la cerveza con mayor renombre en ese país de norte américa y sin sece alguno durante los siguientes años adquirió organizaciones de importante impacto en la industria como lo fue *Grupo Modelo* en México y *SABMiller* en Bélgica superando sus ventas anuales por más del 400 por ciento a *Coca Cola* (Orleans & Siegel, 2017).

La estrategia de expansión por medio de adquisiciones y fusiones había funcionado y con posicionarse como líderes en mercados nacionales consolidados y emergentes en todo el orbe a través de marcas existentes referentes en cada geografía.

Las tendencias de consumo en la cerveza dejaban ver durante la segunda década del año 2000 nichos con exigencias orientadas a cerveza artesanal, sabores variados y propósitos de consumo diversificados en estilos de vida de los clientes y añadiendo canales digitales para la comercialización y venta.

Esta expansión fue el plan para continuar con el tramado de convertirse en el líder global de la industria y para ello Carlos Brito el director global de la empresa le pondría rumbo a la estrategia donde al ser el número uno también tendría el liderazgo en sus cadenas de valor, suministro, distribución, comercialización y producción ya que al ubicarse en países estratégicos de alto consumo de cerveza y con marcas referentes en cada nación el enfoque seria ser más eficientes en la cadena global; su ventaja competitiva en la industria era clara, son el número uno y tienen venta masiva en países con alta demanda de sus marcas.

1.5.2 Estrategia genérica de AB InBev

Internamente la pasión por lo que hacen en *AB InBev* se refleja en acciones orientadas con agresividad y obsesión en el control de costos reforzando su insatisfacción en el presente y

enfoque en lo que sigue. Existe en esta empresa la praxis del presupuesto base cero que de forma antagónica a las costumbres administrativas los presupuestos comienzan con base cero y no con el reflejo del periodo anterior (Orleans & Siegel, 2017); este tipo de prácticas junto con la ventaja competitiva de una cadena de valor global, presencia de instalaciones productivas que tejen una red mundial, enfoque en mercados de consumo masivo con precios bajos, calidad y servicio posicionan a la compañía en una estrategia genérica de liderazgo global en costos, según lo propuesto por Porter (1980).

AB InBev muestra leales características a dicha estrategia las cuales han evolucionado según los contextos económicos y de consumo, pero siempre manteniéndola como fuente competitiva de la compañía. Al ser el líder mundial y con una presencia de más del doble de su cercano competidor se presenta como una barrera de entrada en la exp*Erie*ncia de la industria consiguiendo resultados superiores al promedio, como se refleja en la Figura 2.

Tabla 1: Resumen financiero *AB InBev – Heineken*

Periodo que termina:	ABI	HEIN	Diferencia	ABI	HEIN	Diferencia	ABI	HEIN	Diferencia	ABI	HEIN	Diferencia
	31.12.2021	31.12.2021	ABI	31.12.2020	31.12.2020	ABI	31.12.2019	31.12.2019	ABI	31.12.2018	31.12.2018	ABI
Ventas netas totales	54304	21941	248%	46881	19715	238%	52329	23969	218%	53041	22489	236%
Utilidad bruta	31207	10625	294%	27247	9474	288%	31967	12049	265%	33108	11311	293%
Utilidad de operación	13043	4582	285%	8890	804	1106%	16102	3617	445%	16154	3096	522%
Resultado neto	4669	3324	140%	1405	-204	-689%	9171	2166	423%	4369	1913	228%
Millones de USD ABI: AB InBev HEIN: Heiniken												

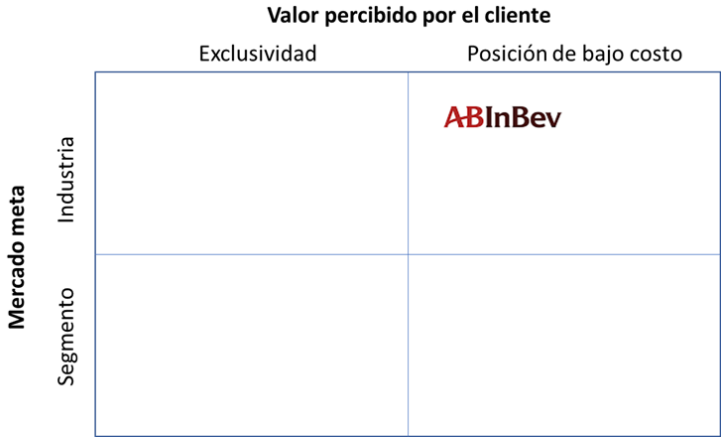
Nota: Creación propia con información tomada Investing (2022)*:*

Otras características de esta estrategia es que al ser el número uno de la industria prácticamente es no comprable, marca las negociaciones en la proveeduría de su industria, presenta disrupción en mercados emergentes con posicionamiento de sus productos, manufactura a niveles estándares de fácil producción, atiende a clientes de todos los grupos, segmentos, nichos o tendencias con el fin de aglutinarlos en su volumen de producción, bajo costo y venta, la participación global en las cadenas de suministro y productivas y como lideres su márgenes de utilidad son altos lo que obliga a reinvertir.

AB InBev cuenta en la actualidad con más de 169 mil colaboradores en casi 50 países que llevan más de 500 marcas a un número superior de 100 países. (AB InBev, 2022).

Las marcas que representa la compañía van dirigidas a consumidores localizados en un mercado de consumo masivo posicionándose en la industria como la opción de bajo costo percibido por el cliente sin dejar de atender segmentos específicos con el objetivo de añadirlos a su estrategia de liderazgo global en costos: este posicionamiento estratégico se observa en la Figura 2 que hace referencia a la teoría estratégica de Porter.

Figura 2: Estrategia genérica *AB InBev*



Nota: Creación propia con información de Porter (1980) *y Orleans & Siegel* (2017)

1.5.3 Recursos clave de valor

Ser el líder global en la industria representa aprovechar al máximo todas las ventajas competitivas que tienes, estas pueden ser tangibles o intangibles y *AB InBev* manifiesta entre varias dos de ellas como recursos de valor.

- Recursos tangibles y activos

  La infraestructura mundial en plantas de producción de cerveza y otras bebidas del portafolio de *AB InBev* se tiende en más de 50 países, tan solo en México su filial *Grupo Modelo* cuenta con diez plantas de producción y entre ellas está la más grande del mundo en el estado de Zacatecas, así como fábricas de operaciones verticales como vidrieras, malterías, botes,

plastitapas, etc. (Levadura de ideas, 2022). Las filiales de *AB InBev* al ser empresas ya posicionadas y con trayectoria en cada uno de sus mercados cuenta con activos físicos que soportan su operación como el caso de *Modelo.*

Los recursos como la maquinaria, equipo, terrenos, vehículos, tecnología, puntos de venta y demás representan para la compañía una herramienta de expansión y consolidación como líder mundial respaldado en sus operaciones con estos recursos de valor.

La capacidad instalada física mundial de *AB InBev* podría no ser el secreto operativo mejor guardado, pero en el sí yace el valor para articular esta capacidad y convertirla en gran escala como la mayor ventaja competitiva en control y liderazgo de costos; por tal razón este recurso de valor no poder ser sustituible y además representa una superioridad competitiva.

- Recursos intangibles y cultura Organizacional

  Sueños, Gente y Cultura son los pilares de la cultura organizacional en *AB InBev* que través de diez principios son el sustento organizacional del desempeño y humildad de los más de 169 mil colaboradores en casi 50 países. (Orleans & Siegel, 2017).

  La cultura organizacional de la empresa representa un recurso clave intangible el cual ha participado como ente integrador en las históricas fusiones y adquisiciones de la compañía siendo una de las prácticas de empresa orientadas al talento el contratar a los mejores empleados los cuales se distingan por su sobresaliente paso estudiantil en las mejores universidades con el fin de formarlos como semilla de talento para futuros puestos directivos.

  El proyecto de integrar a los mejores candidatos está acompañado del seguimiento en su desempeño durante los grandes retos a los que se enfrentan recompensándolos con agresivos paquetes de compensaciones y rápidas promociones. La gestión del personal en la empresa por medio de sus diez principios logra que el conocimiento generado se

amplifique a nuevas generaciones conservando el *know-how* de tal manera que no pierda su valor con el paso del tiempo.

1.5.4 Capacidades dinámicas de la compañía

El proceso de transformación de *AB InBev* para llegar a ser el líder mundial, así como su consolidación en este puesto necesita de una gran energía, competencias, recursos y dinamismo para moverse y adaptarse a momentos y situaciones cambiantes de sus cadenas de suministro y producción, tendencias de consumo locales y globales y sobre todo a contextos económicos marcados por la incertidumbre y la complejidad con la poca garantía de mantener planes a largo plazo.

Collis y Montgomery (2008) muestran como estos recursos o competencias dinámicas para ser valiosos necesitan cumplir con estas 5 características:

- Es imitable. Es valioso el recurso cuando es muy difícil de igual y este aporta una ventaja competitiva que pone en desventaja a su competencia.
- Es durable. A mayor durabilidad mayor valor; si puede mantener su valor a lo largo del tiempo y representa impacto para la empresa es un recurso clave.
- Apropiación. El valor de generar conocimiento, apropiárselo y utilizarlo es distinción de esta prueba. Empresas que trascienden convirtiendo exp*Erie*ncia en conocimiento se apropian de su quehacer obteniendo beneficios incluso a través del tiempo.
- Es sustituible. Para cumplir con este punto el recurso deberá ser no sustituible, es decir que no existe un recurso diferente que cupla con la misma función o que lo supere.
- Es superior competitivamente. Que el recurso ante la competencia sea superior de tal manera que pueda cumplir con su objetivo mejor que su más cercano seguidor.

Ab InBev cuenta con recursos que cumplen algunas de estas aprobaciones, sus marcas y su cultura organizacional, así como su cadena de suministro entre otras:

- Cadena de suministro: al ser una empresa global y líder en costos este recurso es prácticamente no imitable ya que por su posicionamiento y alcance en todos los mercados es quien gobierna las políticas de proveeduría, logística, comercialización y mercadeo.
- Posicionamiento global: este recurso cumple con la superioridad competitiva ya que por muy cercano competidor que existe la presencia de la compañía en los cinco continentes, así como las ubicaciones claves de sus fábricas de producción y proveeduría y las estrategias de rápida penetración de mercados y fidelidad de consumidores son las tácticas con lo colocan en el más alto nivel competitivo.
- Marcas: los productos *Corona*, *Bud light* y *Budweiser* son los productos más vendidos de la firma y aunque algunos autores difieren si es o no Corona la marca con más valor en el mundo lo que si es cierto es que se encuentra entre los primeros seis lugares acompañada de *Bud light* y *Budweiser* también propiedad de *IB InBev.* Este es un recurso que cumple con la prueba de durable ya que a mayor venta y posicionamiento es mayor su valor como marca siendo duradero el alto el impacto para *Ab InBev* (El Universal, 2022).
- Cultura organizacional: Conocer la exitosa expansión de *IB InBev* es también entender la forma que se han apropiado del conocimiento y exp*Erie*ncia durante sus fusiones y adquisiciones de tal manera que han capitalizado este conocimiento como un recurso clave que permite ser utilizado a manera de receta para adaptar o establecer su cultura y lineamientos organizacionales al paso en que van consolidándose en nuevos

territorios u organizaciones que se suman a ellos. Este recurso cumple con la prueba de apropiación.

- Sustituible: Este recurso estratégico no pasa la prueba en su totalidad ya que el producto final, la distribución, logística, producción y comercialización son similares en su competencia, sin embargo, el tamaño de cadena de valor que maneja en todos sus procesos le hace verse como insustituible.

El mundo completo opera en situaciones cambiantes y de incertidumbre, pero son estos recursos y capacidades los que logran que una empresa se encuentra mejor preparada para enfrentarlos. Por sus siglas derivadas de su definición en inglés estos momentos cambiantes se les nombra como *VUCA* por ser volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, lo cual da pie para llamarles empresas *VUCA* (Schoemaker, Heaton, & Teece, 2018).

AB InBev no es la excepción de estar en operaciones *VUCA*, el mundo con su incertidumbre económica, sanitaria y social mostrada durante y después de la pandemia por *COVID* vigente desde el 2020 ha puesto a prueba las capacidades dinámicas de la cervecería más grande del mundo. Estas capacidades juegan como herramientas de actuación ante decisiones de normalidad, pero más en situaciones de riesgos o incertidumbre como los que se han vivido durante los últimos años. *d*

Las capacidades dinámicas son entonces los visores de constante monitoreo que antelan la continuidad y sostenibilidad del modelo vigente de negocio, mostrándose como capacidades soportables para fragilidades internas o externas del negocio provocadas por situaciones *VUCA*. Las capacidades comunes u ordinarias de una empresa son las primeras en alterarse en entornos *VUCA* y es ahí donde las capacidades dinámicas gobiernan a las anteriores considerándose puente entre el presente y el futuro. (Schoemaker, Heaton, & Teece, 2018).

Schoemaker, Heaton y Teece hablan que en situaciones *VUCA* surge la necesidad casi obligada de innovar, de aprovechar las circunstancias para reinventarse como organización ante el mercado y la industria. Estos tres autores señalan que para enfrentar el periodo incierto y volátil las empresas pueden tomar mano de sus capacidades dinámicas enfocándose en detectar esa evolución a tiempo y reaccionar ente ello; estas capacidades se agrupan en tres pilares específicas:

1. Detectar el cambio: la capacidad de visionar hacia el exterior antes que cualquiera en el mercado e industria, lograr hacerlo de una forma periférica y profunda monitoreando de forma permanente con el fin de que las observaciones descubiertas se conviertan en estratégicas o detonantes para que la empresa tome el momento VUCA como una oportunidad.

   Esta tarea de observar el entorno de forma continua necesita un responsable específico que lo haga ya que es muy común que los empleados o directivos de una organización se enfoquen tanto de forma interna que no lograr asomarse a tiempo al exterior ante estos cambios.
2. Aprovechar las oportunidades: en esta capacidad es insuficiente detectar el cambio, ese es el primer paso, lo que continua es aprovechar el momento; por ello cuando estas modificaciones son detectadas sus características, difusión y conocimiento deben ser rápidamente puestos al alcance de todos y con ello diseñar e implementar actividades específicas para aprovechar la oportunidad de tal circunstancia.

   Internamente, la empresa deberá lograr poner en marcha sus innovaciones o transformaciones rápidamente de tal manera que tenga la reacción necesaria para modificarlas en caso de ser necesario y así ir modelando la oportunidad de tal manera que se logre su máximo rendimiento.

3. Transformar la empresa: Detectar y aprovechar son muy buenas capacidades, pero es esta tercera la que podría encontrar mayores beneficios; transforma la empresa en momento *VUCA* no necesariamente es tarea sencilla, contemple el haber estar preparado antes, contar con los recursos necesarios para hacer y tomar los riesgos para enfrentar esta profundidad de cambio. Es posible que en la incertidumbre y volatilidad del momento la empresa necesite cambiar de estrategia y de modelo de negocio.

Son exactamente aprovechar las oportunidades y detectar los cambios donde *AB InBev* muestra su mayor fortaleza ya que al situarse en la posición más alta de la industria se puede dar el reto de subirse con velocidad a tendencias como lo fue con el crecimiento de la cerveza artesanal que después de haber observado su desarrollo e impacto en el consumo de sus clientes adquirió empresas de este nicho posicionándolas como referentes del segmento en el mercado masivo, convirtiendo así la tendencia en al cual no estaban en una oportunidad aprovechada.

El negocio de las cervezas artesanales había pasado de representar el .1% en 1987 a ser el 20% de mercado cervecero en Estados Unidos en el 2010, *AB InBev* se sube al auge de las cervezas artesanales adquiriendo ocho de las marcas de más rápido crecimiento entre 2010 y 2016 (Orleans & Siegel, 2017).

La capacidad de la compañía de aprovechar oportunidades es soportada por su estrategia genérica de liderazgo en costos donde su eficiencia en el control de estos logra convertir la tendencia en una línea más de productos para clientes que buscan ahora una cerveza artesanal con bajo costo, con calidad y cerca de ellos.

La ventajas competitivas de *AB InBev* como colaboración integral y completa al contar con un tejido mundial de recursos tangibles e intangibles para hacerlos funcionar en cualquier momento a disposición de nuevas estrategias de crecimiento o consolidación así como el liderazgo que representa la empresa en la industria cervecera le son suficientes para adaptarse

rápidamente a contextos cambiantes como lo fue la pandemia por *COVID* en la cual de no ser por su eficiencia en costos y por su la colaboración mundial de su cadena de valor no le hubiera sido posible disminuir producción de cerveza en casi todo el mundo y a su vez reaccionar con estrategias de venta por medio de canales digitales.

Por otro lado, adquirir marcas de cerveza artesanal en auge logró no solo integrar este producto a su portafolio sino frenar el rápido crecimiento de esta tendencia maximizando la preferencia de sus productos de cerveza no artesanales.

1.6 Crecimiento en las empresas

La empresa en su más básico propósito siempre debe crecer y es que el objetivo principal de una compañía es generar valor económico y social considerando a todos sus grupos de interés y para lograrlo el crecimiento siempre es opción.

Crecer se convierte en el reto por lograr para cualquier organización siempre y cuando en su estrategia se encuentre claramente definido, de lo contrario se podría convertir en una exigencia desvirtuada de la visión del negocio.

Para la máxima autoridad jerárquica en una organización, ya sea director o gerente general, crecer podría ser su principal objetivo, pero es en el cómo donde radica la importancia de su gestión, si bien esta es función del superior en la organización para los inversionistas la palabra crecimiento no tiene otro significado más que el ver que su dinero crezca, siendo el cómo una función delegada a la gerencia. El inversionista coloca su dinero en una empresa con el interés de hacerlo proliferar y para ello selecciona con qué prácticas financieras, económicas, de mercado y sociales hacerlo las cuales tendrán que ser obligación del gerente de la empresa desempeñarlas en beneficio de los dueños del capital.

Churchill y Mullins (2001) mencionan: “Un desafío clave para los gerentes de cualquier empresa en crecimiento es lograr el equilibrio adecuado entre el consumo de efectivo y la

generación de este". Tales autores centran el crecimiento en el efectivo y su vez en su trascendencia a través del recurso mismo, sin embargo, aterrizado a las funciones del gerente este desafío no es el único, ya que en él recaen también las responsabilidades de tener indicadores financieros sanos, operaciones eficientes, clientes satisfechos y colaboradores competitivos.

Los directores orquestan sus equipos, recursos y capacidades en cada parte de la empresa con el fin de lograr el desarrollo sin descuidar ninguna y articulando sus prioridades en la estrategia del negocio. Entonces, aunque el interés principal del inversionista es hacer crecer su dinero cuando lo deja en manos de un gerente la responsabilidad se fracciona en otros los cuales se deben cumplir como parte de ese crecimiento logrando que la organización mejore continuamente en sus procesos y dinamite a la organización en alcanzar sus objetivos planteados; dentro de estos procesos se encuentran los comerciales, operativos, humanos, financieros, tecnológicos y sociales (Bancolombia, 2020).

El director o gerente general de una compañía buscará el crecimiento y lo hará por medio de la ejecución de la estrategia que, aunque no se encuentre definida en papel u oficializada siempre deberá contar con al menos una idea de ella. El indicador principal es el desempeño de la empresa en todos sus aspectos y con todos los recursos que para lograrlo es necesario alinear las rutas planeadas en prioridades de acción enfocadas al resultado esperado. Este mapa de acciones deberá ser sencillo y particularmente simple para que se entiendan y comuniquen en toda la organización; si la estrategia es compleja, densa o con largas acciones descritas corre el riesgo de que no siembre el interés en los gerentes o equipos de trabajo (Sull, Turconi, Sull, & Yoder, 2017).

El director general junto con sus subordinados directos debe acuñar la planeación estratégica y aterrizarla en acciones a corto y mediano plazo con los descritos específicos de los

que se espera lograr en cada persona que se vincule con las acciones alineadas al plan, solo así lo directores podrán resolver el reto de crecer y el cómo lograrlo.

1.6.1 Estrategias de crecimiento

En cada organización el mapa de ruta que acompaña a la visión es una necesidad donde es importante estén alineados la misión y el propósito de las empresas con las tácticas y acciones para lograr los objetivos definidos en determinados plazos. Estrategia es el plan para llegar de una situación inicial a una situación deseada y en el entendido donde el progreso es de interés de una compañía en el plan se debe plantear el objetivo de crecer.

Kourdi (2015) propone que las estrategias más importantes de una empresa son aquellas que están dirigidas hacia el crecimiento como lo son:

- Crecimiento orgánico: es la forma de acrecentar que elije recursos propios o de soporte interno donde la empresa utiliza sus capacidades para cimentar y desarrollar la evolución expansiva, tal es el hecho cuando un mercado por sí solo crece y la empresa toma la decisión de apalancarse con sus propios medios para satisfacer mayor demanda o siendo más eficiente que sus competidores.

  En esta forma de crecer la empresa lleva consigo sus prácticas, cultura y aprendizaje, asegurando que también lo bueno que tiene como organización crece en conjunto, pero por otro lado se limita a medrar con solo considerar sus recursos internos y dejando a un lado la oportunidad de hacerlo por medio de fuentes externas que no pongan en riesgo los recursos internos existentes. El riesgo de hacer todo de forma interna se presenta cuando el mercado tiene un mayor o específica demanda que la empresa por optar hacerlo solo puede perder la oportunidad; aquí es donde apoyarse externamente puede ser opción.

- Fusiones o adquisiciones: es la preferida elección estratégica cuando se desea que el crecimiento sea rápido y con el objetivo de tener mayor mercado o explotar procesos de valor provenientes del exterior que fortalezcan los internos. Empresas como *ALSEA* han tenido fusiones y adquisiciones, tal fue la de *VIPS* en el 2014 (Herneńdez Mundo, 2015) o como la adquisición de *Topo Chico* por parte de *Coca Cola* a través de su subsidiaria *Arca Continental* en 2017 (Seale & Associates, 2017), logrando con estas transacciones expandir su mercado, ganando mayores clientes y maximizando ganancias , pero también arriesgado la estabilidad de su cultura empresarial, practicas organizacionales y valores de comportamiento que fungen como pilares en la estrategia para el crecimiento. Por lo tanto, el institucionalizar la empresa antes de fusionarse o analizar muy bien el factor cultura organizacional son estrategias que reducen el riesgo de perder tal estabilidad.

  Kourdi (2015) menciona que la estrategia de adquisición debe contar con el exhaustivo análisis para su ejecución ya que en papel y con financieros impresos puede parecer totalmente viable pero el riesgo radica en la ejecución de integrar la nueva operación a los procesos y cultura de la parte que es adquirida; si la ejecución de esta estrategia cumple con las etapas de planeación y preparación, *due diligence* y post adquisición e integración se puede acercar a un éxito provocando un rápido crecimiento a gran escala pero si la fusión o adquisición es equivocada puede causar daños irreparables.
- Alianzas: es la forma en que la estrategia se enfoca en fortalecer algún proceso de su cadena de valor dentro de su misma industria como preferencia o a través de integraciones verticales cuando el proceso aliado tiene el mismo objetivo; por ejemplo la alianza entre *El Financiero* y *Bloomberg* (El Financiero, 2021) la cual fortalece el alcance de la información y comunicación hacia sus clientes u alianzas horizontales donde el objetivo es soportar o garantizar algún proceso de la cadena de valor, por ejemplo cuando una

empresa refresquera se une con la embotelladora formando alianza en la etapa del producto en proceso y producto terminado.

La ventaja de esta estrategia es que sin ser adquirida ninguna de las partes muestran compromiso para las dos mantener sus intereses por separado, la desventaja es que en el caso exigirse exclusividad por alguna de las partes la alianza podría limitarse a nuevas prácticas o mejores opciones de socios para aumentar su competitividad. Un muy buen contrato de acuerdo y renovaciones a favor de ambas partes deberá ser fundamental en esta estrategia.

- Diversificación: es cuando una compañía lanza productos satelitales a su negocio principal y lo puede hacer a través de un crecimiento orgánico, fusiones o adquisiciones y alianzas, así como *Coca Cola* lo hace al ofrecer una amplia gama de bebidas adicionales a refrescos.

  Esta opción de crecimiento centra su fortaleza en aprovechar todo el espectro de mercado en el cual se encuentra su consumidor principal, su desventaja es que se puede perder el foco en su producto o servicio principal dando pie a otras contribuciones.
- Especialización: es cuando la organización se centra en una actividad en específico superando a la competencia y no dando oportunidad a la diversificación; como ejemplo de esta estrategia se encuentra *La Comer* que se especializó en un mercado con demandas específicas en su concepto de tiendas *Fresko* o *City Market*, dejando el mercado genérico del segmento a *Soriana* (Valle, 2019).

  Implementar esta forma convierte a la empresa normalmente en primero o único en su segmento poniendo sus condiciones, pero a su vez lo separa en un mar de competidores del mercado general.

La organización deberá tener claridad en la estrategia a utilizar ya que cuando se decide por alguna de ellas esta deberá ser el detonante para el crecimiento por la cual la elección de la ruta estratégica a seguir tendrá que cumplir con el propósito de la empresa y siempre estar orientada a su misión. El no hacerlo de esta manera limitará el crecimiento y la oportunidad de crecer por medio de estas formas.

1.6.2 Estrategias de crecimiento aplicado en Panera Bread

Panera Bread es una cadena de restaurantes que se ubica en el sector de comida casual de servicio rápido cercado al concepto comida rápida, pero con una oferta de productos alejados de este concepto de negocio y más cercano a la calidad, presentación, balance y alternativas saludables en sus platillos como sándwiches, sopas, paninos, ensaladas y panadería.

Nace en 1981 en *Saint Louis Missouri*, en Estados Unidos de América como *Au Bon Pain* fundada por Ron Shaich y Louis Kane que después de algunos cambios y fusiones fue nombrada *Panera Bread* en 1993, año en el cual se expande como opción de restaurantes de comida casual con servicio de cafetería y pan recién horneado (Lipson, 2008).

Desde sus inicios se caracterizó por productos de alta calidad, distinguiéndose de la competencia enfocada a la comida rápida, siendo su diferenciación la alternativa de productos de rápido servicio y más saludables en un lugar de ambiente balanceado, colores tierra, bien iluminados y atractivos por su olor a pan recién horneado. *Panera* se especializó en entender y atender a un consumidor exigente dispuesto a pagar más por sus alimentos que cumplieran con la rapidez necesaria para ser consumidos y seguir avanzando en su rutina diaria sin dedicarle mucho tiempo.

1.6.3 Estrategias genéricas de Panera Bread.

El crecimiento de *Panera* está en concordancia con la estrategia que describe como diferenciación enfocada la cual se logra a través de diversidad de formas en uso de marca, diseño

de imagen, tecnología, productos especializados, servicio a clientes, acercamiento directo con el consumidor entre otras distinciones que la hace ser única en su segmento (Porter M. , 1980).

La empresa de *Saint Louis Missouri* eligió la diferenciación en todo sentido, logrando ganancias por arriba de promedio y a su vez generando un terreno de competitividad donde centrarse en ellos mismo importó más que en la competencia, auto generando una barrera de entrada que le resta rivales.

Con la carencia de granos y cereales en el 2007, la recesión económica del 2008 y la inestabilidad social en Estados Unidos de América *Panera* decidió ejecutar practicas agresivas de posicionamiento de producto y marca, estilo renovado de restaurantes, internet gratis en sus sucursales y programas de lealtad a los clientes; estas acciones que *Panera* implementó empatan con lo que Porter (1980) señala como recursos o habilidades funcionales de la estrategia de diferenciación:

- Capacidades fuertes en la ingeniería de productos y mercadeo
- Creatividad e innovación en su oferta y servicio
- Investigación y conocimiento del mercado y consumidor
- Enaltecer el estilo y la historia de la empresa
- Aprovechar la exp*Erie*ncia y tradición en la industria obtenida como especialista en el sector.

Como consecuencia de las acciones tomadas en las circunstancias del 2007 y 2008 y en relación con las practicas funcionales que Porter menciona *Panera* crea programas de lealtad a través de beneficios para sus clientes generando mayor tráfico en locales de venta, evoluciona de tener insumos y utensilios de calidad muy aceptable a ser únicos y con distinción sin llegar al lujo, se sube a la tendencia de alimentos más saludables, mejoraron el sueldo de su personal y profesionaliza su empleo, renovaron sus restaurantes con un ambiente más acogedor y enfocados

a estancias más largas del comensal donde pudiera consumir y quedarse a realizar alguna actividad (Lipson, 2008).

Estas acciones logran que la empresa se aleje de sus competidores y sofistique su diferenciación sin necesidad de cambiar su estrategia y enfocando sus prácticas organizacionales a la coordinación entre el consumidor, su área de investigación y desarrollo de productos de la mano con mercadotecnia especializada y con prácticas de eficiencia en sus costos por unidad. (Lipson, 2008).

1.6.4 Rutas de crecimiento en el caso Panera Bread

Durante la historia de *Panera* se puede encontrar la implementación de distintos tipos de estrategias de crecimiento, de forma orgánica como lo hizo durante la década de 1990 la empresa creo las filiales *ABP Manufacturing* y *ABP Internacional* así como lo hizo entre los años de 1999 y 2010 que después de haber reducido sus sucursales y logrando quedar sin deudas reformula su estrategia de aumento orgánico implementando acciones de certeza en bienes raíces ante la situación económica inmobiliaria e impulsándose al usar su escala para utilizar como ventaja competitiva introduciendo ensaladas, sándwiches calientes y un destacado plan de mercadotecnia. (Lipson, 2008)

Más adelante y con el viento a favor *Panera* continua con el crecimiento orgánico combinado alianzas con franquiciatarios logrando 1,880 locales donde 955 son franquicias y el resto administradas directamente (Mercados y Tendecnicas, 2015).

En esta etapa, *Panera* vivió entre las décadas de 1990 y 2000 mostró la paciencia y el liderazgo necesario para asegurar cada paso que daba en su crecimiento mantenía el enfoque de su negocio; características que también resalta Kourdi en el detalle sobre esta forma orgánica de desarrollarse.

También la estrategia de adquisición fue utilizada por *Panera* en algunas ocasiones apostando a encontrar empresas que detonaran su crecimiento rápidamente en geografías donde era necesario fortalecer su escala operativa y su cadena de suministro. En 2007 adquiere la participación mayoritaria de *Paradise Bakery & Cafe* con sus 70 puntos de venta en diez entidades de Estados Unidos. Sin embargo, esta exp*Erie*ncia no fue la más agradable porque en el 2008 se entrelaza en un conflicto legal mercantil donde tuvo que pagar grandes cantidades a *Paradise* sin aceptar delito alguno.

Como opción de oportunidad a la escasez de granos durante el 2007, misma que se ha agudizado en el 2021, *Panera* pudo formar alianzas con el sector agroindustrial de granos y cereales de Estados Unidos creando modelos de cosechas por contrato que junto con su red distribución de suministros asegurara en sus inventarios tales materias primas, evitando ser víctima de las fluctuaciones de los precios del trigo, maíz u otros insumos primarios.

Hoy con la historia contada de *Panera* como una empresa que defendió su estrategia ante circunstancias inciertas internas y externas se confirma que por más que existan situaciones adversas si la estrategia es sólida esta puede resistir a embates de negocio, sociales y económicos.

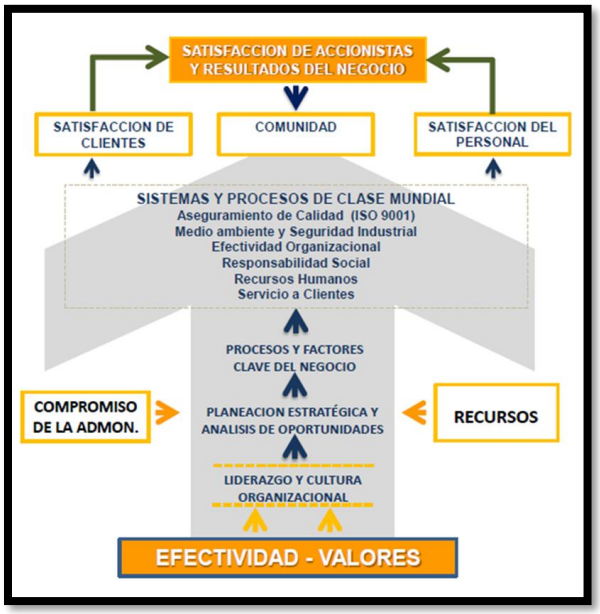
1.7 Liderazgo estratégico

Es esencial abordar el liderazgo en cualquiera de los trabajos que plantean estrategia, en este subcapítulo será abordado con dos aproximaciones, en principio no se abordará éste desde su enfoque conceptual, sino que, por el contrario, el propósito es brindar un marco de referencia para comprender su ejercicio. Se trata entonces de aquel que se ejerce en la acción directiva que describe Carlos Llano en su libro Análisis de la Acción Directiva. (Llano Cifuentes, 2019).

Durante más de 60 años de servicio a la cabeza de *Empresa Confidencial de Agroindustria,* compañía mexicana pionera en la extracción de derivados del maíz y otros giros de la agroindustria, su fundador plasmó en su gestión mucho más que su visión y misión como

empresario, hizo del liderazgo una cultura de comportamiento protagonizada por competencias organizacionales de alto nivel, conductas exigentes, coherentes y congruentes a decisiones que alineadas a los tiempos y estrategias del negocio tuvieran resultado positivo, exitoso y sobre todo acompañadas por el humanismo, respeto a la persona y de transformación social. A esta cultura organizacional se le conoce hoy en día como Modelo de Liderazgo y Excelencia, (Figura 3) el cual se tomará como base para desarrollar el concepto de liderazgo estratégico en este documento. (Empresa Confidencial de Agroindustria, 1991).

Figura 3: modelo de Liderazgo y Excelencia



Nota: tomada del manual de políticas (1991)

El liderazgo estratégico relaciona dos perspectivas que obligatoriamente se encuentran alineadas, la persona que es el líder y la cultura de liderazgo que es la organización, en ambas es necesario entender las competencias que les caracterizan como un todo superior a un depósito de cualidades integradas por competencias y habilidades.

1.7.1 Cultura de liderazgo

Cultura de liderazgo consiste en lograr que los valores, misión y visión de la empresa se manifiesten acorde a la estrategia de la empresa donde su relación sea superior a las decisiones personales incluso del líder y encuentren en su conjunto la manifestación integral de una cultura de resultados de negocio y relaciones humanas basadas en la ética y dignidad de las personas. En el modelo de liderazgo y excelencia de *Empresa Confidencial de Agroindustria* esto es representado en su raíz como efectividad y valores entendiendo que el compromiso al negocio, a la eficiencia y eficacia de los recursos y decisiones están al mismo nivel que los valores organizacionales y humanos tendiendo igualdad entre en lo que se logra y como se logra e impactando siempre a la misma cultura, al mismo negocio.

> El liderazgo estratégico en la cultura de una organización es una combinación de habilidades, comportamientos, exp*erie*ncias, conocimientos y perspectivas a diferentes niveles de gestión empresarial. Es la capacidad para hacer frente a los nuevos desafíos y retos, que al fin y al cabo es lo único que existe entre la empresa y su extinción (Laporta, 2022).

En ese escalón inicial donde el modelo de liderazgo y excelencia representa el liderazgo y la cultura organizacional se encuentran todas aquellas competencias humanas y organizacionales que describe Laporte en su definición de liderazgo estratégico en las organizaciones las cuales en el modelo de *Empresa Confidencial de Agroindustria* se definen como sus seis valores organizacionales (Empresa Confidencial de Agroindustria, 1991):

1. Clientes. – Enfoque, detección y anticipación son los adjetivos que se orientan a la plena satisfacción del cliente.
2. Mejora continua. – Excelencia y aprendizaje en los procesos, actividades y resultados, siempre por medio del trabajo en equipo.

3. Innovación. – Acciones de reflexión, aprovechamiento y selección de prácticas y recursos que mejoren la organización y en ello la capacidad de la creatividad como oportunidad de generar nuevas ideas.
4. Ética, relaciones humanas y dignidad a la persona. – El valor organizacional más grande es la persona y se enfoca al potencial ilimitado del líder como ser humano, su relación con la cultura y su vínculo con la gestión en un marco de respeto, trato digno y un clima de confianza. Aquí subyace el líder estratégico.
5. Administración. – Esfuerzo mínimo de centralizar humana y organizacionalmente funciones, sistemas, herramientas, técnicas y procedimientos y máxima libertad en la subsidiaridad de las acciones y decisiones de cada empresa, siempre en cumplimiento con la cultura organizacional e incrementando la capacidad de respuesta antes las necesidades y nuevas oportunidades.
6. Logro de resultados y crecimiento. - Claro enfoque a los resultados estratégicos, operativos y financieros a corto y largo plazo que permitan la permanencia y crecimiento de la efectividad organizacional y de la compañía.

Estos valores organizacionales son en esencia las características que el fundador representa como líder y que en disposición de vida y experiencia se transforman en el cúmulo de habilidades, competencias y comportamientos característicos del liderazgo estratégico que fue como guía para el desarrollo de una cultura de liderazgo en su sistema y en cada persona dentro de la empresa.

1.7.2 El líder estratégico

Las organizaciones empresariales necesitan de manera formal o informal tener una estrategia y esta según Kourdi (2015) consiste en poner en práctica la función de decidir y actuar para lograr, por medio de la ruta trazada el cumplimiento de los resultados planteados.

La estrategia necesita una cabeza que guie, un ser humano que integre todas características para unir la estrategia con una cultura de liderazgo y sea entonces el líder el principal promotor de esta filosofía.

El jefe estratégico, para serlo, adicional de integrarse en una cultura de liderazgo y contagiarse de los comportamientos organizacionales necesita resaltar sus propias capacidades y competencias como una persona propia de ser líder, en el camino para lograrlo es importante que se vea dentro y fuera de la organización evolucionando su responsabilidad de guía en un hábito de transformación constante de cambio desde lo individual hacia lo organizacional y viceversa; ambas perspectivas son importantes en el afán de nunca comprometer un ciclo que en lugar de evolucionar provoque el estancamiento dejando con ello la oportunidad de mantenerse cerca de las necesidades de cambios como persona y como dirigente en una organización.

El fundador de *Empresa Confidencial de Agroindustria* a través de su gestión empresarial y con el modelo de liderazgo y excelencia desarrolló en su persona la virtud de transformar las oportunidades externas en fortalezas internas entendiendo la necesidad de evolucionar la organización adaptándose a los cambios sociales y económicos.

Durante la consolidación del Tratado de Libre Comercio en 1994 y con la visión de hacer crecer el negocio unió fuerzas con su principal competidor de Estados Unidos, pero en esta alianza no solo estuvo el alcance financiero en las premisas, lo hizo también con la meta muy clara de que solo de esta manera podría trascender en un mercado donde la competencia extranjera entraba a México con mayores ventajas siendo esta la oportunidad de conocer, aprender y hacerse de tecnología, procesos, prácticas y formas diferentes de mantenerse en la industria de los derivados del maíz (Agroindustria, 2016).

El modelo de liderazgo y excelencia manifiesta la necesidad de abrirse a nuevas cosas a través de adoptar sistemas y procesos de clase mundial; la integración con competidores extranjeros fue un caso donde se logró esta apertura lidereada por el fundador de la empresa.

1.7.3 Habilidades del líder estratégico

Las habilidades de un líder estratégico son utilizadas como sus principales herramientas para enfrentar todo tipo de situaciones y acontecimientos que aun en su desconocimiento deben sortear con responsabilidad y firme decisión.

Son muchas las cualidades, competencias o habilidades que un líder debe tener, estas incluso son propuestas novedosamente por autores en tendencia o influenciados por modas empresariales, sin embargo, existen seis claras habilidades que Schoemaker, Krupp y Howland (2013) describen como esenciales:

1. Anticiparse: toda organización necesita quien accione un periscopio, observar, analizar y detectar las amenazas y oportunidades que se están fuera de la empresa y al reconocerlas utilizar la data para consolidar alguna acción respecto a lo que sucede. Esta habilidad considera el mercado, clientes, competidores, sociedad, industria propia y otras, así como los cambios geopolíticos nacionales y mundiales.
2. Retar o desafiar: los verdaderos lideres no esperan a que las cosas sucedan, hacen que las cosas se logren desafiando la naturaleza o el estado actual de ello. Para esto es necesario que el líder enfoque el objetivo a evolucionar, se documente y accione su transformación.
3. Interpretar: tener la capacidad de crear un propio significado de las cosas como consecuencia del detallado análisis, validación de información y cruce de puntos de vista es una habilidad del líder estratégico.
4. Decidir: la habilidad más evidente de un líder e incluso la más compleja y es se trata de tomar en las manos la responsabilidad de decidir de hacer lo correcto, así como estar

consiente que el impacto de toda decisión sistémico; en la marcha de esta habilidad es necesario adaptar el alcance de cada decisión, determinar los recursos involucrados y si es necesario hacer los experimentos necesarios suficientes para tomar la mejor decisión.

5. Alinear: orquestar es una metáfora a esta habilidad, lograr que los puntos coincidentes estén vinculados, adaptados y divulgados de tal forma que independientemente de cómo se mueva la estrategia sea el objetivo el que se logre. La comunicación efectiva y en tiempo es vital para alinear.
6. Aprender: es la habilidad para desarrollar el interés por aprender promoviendo una cultura de conocimiento y mejora continúa buscando siempre las mejores prácticas propias y externas, así como aprovechar los fracasos como una oportunidad de aprendizaje.

Transformarse en un líder estratégico es poner en práctica todas y cada una de las habilidades mencionadas, saber en qué momento y cómo utilizarlas e incluso identificarse en ellas las debilidades propias de su dominio para corregirlas (Schoemaker, Krupp, & Howlan, 2013) .
El líder de *Empresa Confidencial de Agroindustria* destacó por su capacidad de ejecutar estas habilidades esenciales ya sea en momentos de cotidianidad o en situaciones turbulentas.

Aprender es la habilidad que siempre mantuvo al fundador con el deseo de trascender como persona y como empresario. En la década de 1960 era inusual que un empresario tratara de conocer todas las áreas de una empresa y él lo logra al formar parte de las primeras generaciones y teniendo a Carlos Llano como maestro de los programas que hoy ofrece el *IPADE*. Esta habilidad permea directamente en el interés actual de invertir en entrenamientos, capacitación y formación de manera profesional en los colaboradores de la empresa, misma habilidad que se manifiesta en la cultura organizacional de la empresa al centrarse en el desarrollo humano como factor de trascendencia.

Alinear es otra habilidad que desde el factor humano logró el fundador de Empresa Confidencia de Agroindustria por medio de la motivación y el interés de que todo el personal se capacitara en temas que lo hicieran mejor trabajador y persona y al lograr tener colaboradores mejor preparados estos acaban pensando igual que los dueños e interesándose en la empresa y en su estrategia desarrollando así una alineación entre, la compañía y la sociedad.

Otra habilidad que es notable en este líder empresarial es desafiar. Durante muchas ocasiones ante la carencia de las materias primas, el fundador desafió el trato que el gobierno le daba a estos insumos el cual durante la década de 1970 estaba marcado por impuestos industriales y con la limitación de poder importarlo, es aquí cuando por medio de las cámaras industriales y cuestionando las legislaciones vigentes en esos años logra que esta materia sea considerada económicamente también para procesos industriales con una mayor apertura a la importación.

Convertirse en un líder estratégico es un largo camino en el cual para que su andar sea duradero es necesario prepararse, capacitarse y ejecutar las habilidades necesarias para guiar la estrategia y liderar la cultura de liderazgo. Así como el fundador lo logró al transformar este estilo de liderazgo en una filosofía de empresa (Agroindustria, 2016).

1.7.4 Liderazgo en escenarios VUCA

En el organigrama de una empresa la parte superior es considerada el lugar donde se toma las decisiones, espacio mismo en el que se origina el desglose de la estrategia que debe permear en todos los niveles; en la responsabilidad de la cúspide de la organización recae el impacto de cada acción realizada o no realizada y de la misma manera en cada una de las cabezas de área o departamento se encuentra el impacto de cada acción, comportamiento, actitud o decisión elegida que de forma ascendente y descendente impactaran en la estrategia, operación y resultados del negocio.

Las decisiones tomadas por los responsable de la estrategia, para ser exitosas así como correctas y atinadas, deben contar con la mayoría de argumentos y sustentos cuantitativos y cualitativos que garanticen que esa será la mejor decisión; el gerente tiene la responsabilidad de voltear hacia arriba de la estrategia, de empaparse de ella y de tener la capacidad de gestionarla en todo su equipo de trabajo; este es el deber ser del líder alineado a la organización sin embargo existe en el organigrama gerencial la libertad no manifiesta de elegir cómo se sebe bajar la estrategia y es aquí donde aun cuando el gerente tenga una buena decisión pero no se encuentra alineada es casi seguro que fracase; en esa oportunidad de cambiar por decisión propia las decisiones y los planes estratégicos se encuentra el juicio del gerente mismo y es esta capacidad ejecutiva la que soporta la decisión aun a sabiendas de que no se encuentra en línea. Si el juicio tiene un argumento solido puede separarse del mapa de la estrategia y continuar con otra ruta al resultado (Bower & Gilbert, 2007).

En el dinamismo de las decisiones gerenciales el liderazgo estratégico se enfoca en la visión, estrategia, cultura y riesgos de la empresa, teniendo en cuanta que aun cuando la alineación de estos conectores esté garantizada cada gerente deberá representar y utilizar sus recursos también para lograr sus objetivos e impactado aun por encima de una visión corporativa. El juicio del gerente es uno de los factores que puede destruir o fortalecer una estrategia, teniendo incluso la oportunidad de crear una nueva ruta estratégica (Bower & Gilbert, 2007).

Las decisiones del fundador de *Empresa Confidencial de Agroindustria* no fueron del todo sencillas; en una ocasión y con pleno juicio marcado por su visión de cultura de negocio basada en la persona decidió cerrar una de las empresas del grupo que estaba orientada a la extracción de aceites con procesos operativos complejos y de riesgos en seguridad, las decisión no continuar con esa empresa fue consecuencia de un fatal accidente y es que más allá de las

deficiencias en seguridad que pudieron haber existido a partir de ahí se colocó la seguridad personal como una estrategia paralela y de igual importancia que cualquier otra.

Varias cosas cambiaron a raíz de esa decisión, los datos financieros ya no serían el primer reporte en una junta de consejo, los alcances comerciales dejaron de ser los únicos o más discutidos en las reuniones; desde ese entonces en cada reunión así como en cada junta mensual de resultados se abriría con el reporte de seguridad, su entrenamiento, simulacros, tendencias de actos inseguros, capacitación en seguridad dentro y fuera del trabajo y semáforos indicativos que garantizaran el compromiso con el dominio de los procedimientos en seguridad con el objetivo de que no sucediera otra fatal situación.

Las organizaciones empresariales tienen ciclos propios de estabilidad e incertidumbre y adicional a ellos de forma no solicitada se encuentran en un entorno mundial que navega en aguas de todo tipo donde la certidumbre es escaza y la planeación se convierte solo en el arranque de la estrategia.

Los lideres estratégicos están en la misma travesía enfrentándose a situaciones cada vez más desconocidas y complejas, a estos lideres les corresponde tomar el control del timón y es ahí cuando se enfrentan con decisiones de rumbo, freno y cambio de planes.

El mundo o entorno con características referentes a ser volátil, incierto, complejo y ambiguo (*VUCA*) descrito en la Figura *4*, es el escenario perfecto para el liderazgo estratégico, es el terreno apropiado para que el líder aterrice sus habilidades esenciales ya que entre más incierto sea el ecosistema es mayor la necesidad de utilizar todas sus habilidades, de interpretar el momento y desafiarlo con gran velocidad, si es que no se pudo anticipar.

El mundo o entorno con características referentes a ser volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA) descrito en la Figura *4*, es el escenario perfecto para el liderazgo estratégico, es el terreno apropiado para que el líder aterrice sus habilidades esenciales ya que entre más incierto

sea el ecosistema es mayor la necesidad de utilizar todas sus habilidades, de interpretar el momento y desafiarlo con gran velocidad, si es que no se pudo anticipar (Schoemaker, Heaton, & Teece, 2018).

Figura 4 Características del mundo *VUCA*

Nota: Imagen tomada de A&E Capacitación y Consultoría (2020).

En momentos *VUCA* el líder estratégico debe mantener la confianza en sus habilidades estar abierto a información y a opiniones diferentes a las suyas y la retroalimentación de los demás; solo así podrá controlar las variables que se le presenten, de otra forma y sin utilizar las habilidades necesarias estará sujeto a que sus decisiones dependerán de las variables y no de las decisiones tomadas.

Si el líder estratégico no contempla en su actuar las habilidades esenciales mencionadas transmitirá esta carencia a la organización y tendrán juntos la incapacidad de mantener el objetivo planteado en la estrategia.

El entorno empresarial del fundador de *Empresa Confidencial de Agroindustria* tuvo características *VUCA* siendo ahí donde encontró las oportunidades para convertir las amenazas en fortalezas; la carencia de la materia prima, la apertura del libre comercio y un estado con ideas

diferentes a la de su forma de hacer negocios fueron algunas situaciones que gracias a la capacidad de accionar sus habilidades de liderazgo estratégico logró salir avante de ellas.

El liderazgo estratégico es un liderazgo que transforma todo lo que toca, tiene la capacidad de mover una empresa de un punto a otro sin necesidad de tocar escalas intermedias y con ello mover también personas y culturas completas, es participativo, colaborativo y liberal, es incluso el carisma una particularidad o virtud; cada paso que da el líder es calculado, decisivo y profundamente transformador siendo la comunicación y motivación los recursos que utiliza quien funge como líder estratégico.

1.8 Modelo de negocio

El modelo de negocio es una herramienta donde las compañías elijen como generar valor a sus clientes a través de estrategias previamente diseñadas y describe la forma en que aporta capacidad a su cadena de valor. En general describe como opera una compañía, que hace para obtener recursos económicos y que actividades realiza para lograr los objetivos planteados (Ovans, 2015).

Las compañías mediante modelos de negocios innovadores generan cambios en su propia operación, consumidores e industria, incluso las regulaciones o marcos legales en donde estas se desempeñen, sin embargo, la misma búsqueda de relevancia y participación de mercado, en muchas ocasiones las organizaciones lucrativas provocan ser cuestionadas por parecer estar por encima de estos marcos regulatorios además de figurar como oportunistas debido a debilidades o ventanas encontradas en el mismo marco.

1.8.1 Uber

Uber con base en *Sillicon Valley* es una plataforma tecnológica que ha irrumpido desde sus inicios de manera profunda en la industria de la movilidad, fue el 5 de julio del 2010 que el primer usuario hizo uso de la aplicación y viajó por San Francisco, California, desde entonces

incursiona en nuevos mercados ganando participación gracias al capital de riesgo que ayuda a subvencionar tanto a conductores como a pasajeros, de igual manera, se ha mantenido en medio de confrontaciones con regulaciones en mercados de todo el mundo (Mackay, Migdal, & Masko, 2022).

Uber es fundada el 2009 por Travis Kalanick y Garrett Camp luego de experimentar dificultades para conseguir un taxi en Paris, tuvieron la idea de encontrar uno desde un celular mediante aplicación. La compañía se ha expandido a grandes pasos por las principales ciudades del mundo, siendo Paris la primera ciudad fuera de Estados Unidos; para 2019, *Uber* tenía presencia en 700 ciudades repartidas en todo el mundo, tres millones de conductores que usan la aplicación y ofrecen viajes a más de 15 millones de pasajeros diarios (Mackay, Migdal, & Masko, 2022, pág. 2).

Existen varios tipos de productos ofrecidos por la compañía, hay opciones *Premium*, como *UberLUX*, *UberSUV* y *UberBLACK*, donde el servicio es prestado por conductores profesionales, también están opciones económicas como *UberX*, *UberXL* y *UberSelect* que se caracterizan por que los conductores son dueños en muchos casos de los mismos automóviles que realizan el traslado de pasajeros, siendo en promedio 35% más accesibles por su precio que los mencionados al inicio inclusive es más barato que un taxi tradicional (Mackay, Migdal, & Masko, 2022, pág. 16).

El producto más económico es la opción *Carpool Express*, *UberPool*, se caracterizan por compartir vehículos que se dirigen a destinos similares, otros productos son las opciones como *Uber Eats*, que es una plataforma de orden y entrega de alimentos, *Uber Freight*, de embarque y acarreo logístico para la industria y por último *JUMP* que es el uso de patines y bicicletas (Mackay, Migdal, & Masko, 2022, pág. 16). Cabe destacar que no todos estos se encuentran en todas las ciudades donde tiene presencia *Uber*.

Tanto el usuario y los conductores tienen interacción mediante una aplicación descargada en sus celulares, la cual requiere un registro previo, así como de una tarjeta de crédito para recibir cargos, aunque hoy en día en ciertos mercados es posible pagar en efectivo.

1.8.2 Estrategia genérica de Uber

Sobre las estrategias genéricas que son el liderazgo en costo, la diferenciación y enfoque (Porter M. , 2011). Puede notarse que *Uber* transita en la aplicación de estas dependiendo del momento histórico en el que se encontraba la empresa.

Según Mackay, Migdal y Masko (2022) durante su fundación como *UberCab*, se ofrecían servicios privados para transporte con carros de lujo en San Francisco. La estrategia genérica aplicable durante ese momento histórico era de diferenciación y enfoque, ya que se encontraba en un nicho muy específico, ofreciendo un servicio 1.5 más alto que el de una tarifa de taxi convencional, pero diferenciándose de los demás competidores de la industria mediante la exp*Erie*ncia digital de su plataforma.

No obstante, durante la etapa de crecimiento tanto de *Uber* como de la competencia, se fue abandonando el enfoque con la necesidad de encontrar cabida en nuevos segmentos (servicio con autos de lujo) sosteniendo una estrategia genérica de diferenciación y enfoque.

Esto puede apreciarse en 2012 con el lanzamiento de *UberX*, que permitía que los socios conductores no profesionales ofrecieran transporte a un costo 35% menor que *UberCab* (hoy *Uber Black*), así o con la creación de *Uber Pool* y *Uber Eats* (Mackay, Migdal, & Masko, 2022).

Existen otro tipo de prácticas que esta empresa global ha adoptado que sustentan la aplicación de una estrategia de diferenciación, en principio, pese a la creación de nuevas líneas de producto para acceder a segmentos de mercado más bajos, *Uber* ha realizado esfuerzos para sostenerse como una marca de lujo (Zhu & Acocella, 2016).

Por otro lado, se impulsa un desarrollo constante en la exp*Erie*ncia bidireccional para calificar tanto a los conductores como a los pasajeros buscando influir en un comportamiento positivo que facilite que el modelo de negocio genere valor tanto para sus socios como para los clientes. Este simple, pero potente esquema afianza la estrategia de diferenciación, que en particular se concentra en la exp*Erie*ncia del cliente dentro de la plataforma y en la consumación del servicio de transporte (Teo & Sia, 2017).

1.8.3 Estrategias de crecimiento aplicadas a Uber

Aplicando las estrategias de crecimiento de Kourdi (2015) al modelo de expansión de de *Uber*, mismo que ha modificado con el tiempo desde su fundación, desde el portafolio de productos iniciando con una propuesta de valor diferenciada con *Uber Black*, para atender un mercado más amplio con *Uber X*. En este marco crecer para *Uber* entre tanta competencia no ha sido fácil. El precio es un referente y su eslabón más débil son los socios conductores. La estructura de costo del modelo de negocio inició con una comisión del 20% por conducto y ha crecido hasta el 30%. Uno de sus grandes problemas de crecimiento, ha sido contar con más conductores.

Para ello una de sus estrategias de crecimiento ha sido las alianzas estratégicas a través del programa *XChange Leasing* que representa una alianza entre *Uber, General Motors, Tayota, Ford* y *Chrysler* que permitía los socios conductores de *Uber X* pudieran arrendar automóviles directamente con sus socios y pagar el arrendamiento, reducido el pago respectivo de las comisiones de los mismos conductores que recibían por sus viajes (Zhu & Acocella, 2016).

Con 200 millones de dólares de inversión, *Uber* fondeó *Xchange Leasing*, para 2015 contaría con 20,000 conductores que participaron el programa, ganando 200 millones de dólares por este concepto (Rao, 2015). Este último puede comprenderse como una estrategia de diversificación que robustece uno de los bloques de su modelo, aquellos que se relacionan con los recursos clave, que son los autos y los conductores.

En otro renglón, es posible apreciar la estrategia de crecimiento orgánico, al ampliar su plataforma a otros países, pero a su vez, con un crecimiento diversificado al integrar otras líneas de compra y transportación con *Uber Eats*.

1.8.4 La transformación del modelo del negocio

Durante la vida de una empresa la necesidad de cambiar se convierte en una obligación que es acompañada por el conocimiento, práctica y exp*Erie*ncia en la industria, clientes, contexto y sobre todo de los hitos tecnológicos que en ese momento alcancen o estén por hacerlo al modelo del negocio; en otro sentido y sin vida tangible así como desconocimientos de sus clientes y contexto socio económico surgen organizaciones lucrativas que basan su modelo de negocio en herramientas tecnológicas y de oportunidad disponibles para disrumpir en una industria.

En ambos casos la empresa cimienta su actuar en un modelo de negocio, que puede o no ser permanente, y en una visión ética para actuar en su modelo mismo; en estos dos conceptos de creación desde cero o de transformación del modelo las personas que la conforman deberán regir su actuar dentro de un marco legal y sobre todo ético, pero sin dejar de lado que el objetivo principal de una empresa es generar ganancias.

Kavadias, Ladas y Loch (2016) mencionan que para que un modelo de negocios se considere transformador, sus características radican en la creación o captura de valor de una o varias de sus partes en la cadena de valor, siendo el impacto y aplicación de sus características las que distorsionen el sistema y que a su vez interactúen de tal manera que en su disrupción derroquen el modelo tradicional originando uno nuevo en una parte específica del modelo o transformando toda la industria; la tecnología juega un papel importante en esta transformación sin embargo no siempre es determinante para el éxito.

Kavadias, Ladas y Loch (2016) proponen una lista de características para determinar que un modelo de negocio puede o no ser considerado como transformador; se utiliza a la empresa *Uber* para ejemplificar estas seis peculiaridades.

1. Producto o servicio más personalizado. Muchas empresas orientan su atención en brindar al cliente una diferencia en su entregable, será transformadora aquella que lo logre separándose de manera exitosa de su más cercano competidor o innovando en su industria.

   Uber logra la personalización del servicio a través de la interacción del cliente por medio de su plataforma tecnológica como primera diferencia ante la industria del transporte tipo taxi, adicional a esta vinculación el cliente cuenta con la seguridad que su servicio es garantizado para él, que será atendido por el operador con nombre y apellido asignado y que costará un precio fijado según la demanda, distancia y condiciones de dicho servicio. Estas características hacen que *Uber* se distinga ofreciendo personalización.

2. Bucle o proceso de circuito cerrado. Según lo mencionado por Kavadias, Ladas y Loch (2016) *Uber* no cuenta con esta característica la cual se define como la manera en que una empresa utiliza de forma cíclica sus productos o recursos para reciclarlos y generar reducción de costos. Un ejemplo de este punto son las empresas de acumuladores para vehículos que se caracterizan por reutilizar las carcasas de los acumuladores reduciendo costos al reciclarlas y a su vez ayudando al medio ambiente.

3. Compartir activos. Tal vez la característica más valiosa de *Uber* que en esencia fue este el principal recurso para su expansión y disrupción en la industria. Activos al servicio del modelo que no necesariamente son propiedad de la empresa y que representan la interacción de otros sectores que antes no jugaban en el modelo de negocio tradicional.

Uber no cuenta con vehículo alguno en su lista de activos para ofrecer el servicio, lo logra por medio del automóvil del socio conductor.

4. Precios basados en el uso. La personalización del servicio por parte de *Uber* cuenta con la transparencia de que la contratación de este será el precio fijado por su uso y es que en esta caracteriza el enfoque se encuentra en el uso exclusivo del servicio sin necesidad de cubrir gastos innecesarios o tarifas engañosas.
5. Ecosistema colaborativo. En esta característica se reúnen importantes interacciones entre los grupos de interés que gracias a la alineación de sus necesidades convergen en el crecimiento y consolidación del negocio. *Uber* cuenta la plataforma tecnología suficiente para que esta colaboración sea instantánea entre usuario, operador y *Uber* en todos los sentidos otorgando líneas de comunicación y atención entre las partes.
6. Ágil y adaptable. El modelo transformador deberá tener las capacidades y recursos necesarios para moverse rápidamente y adecuándose a los cambios de la industria evitando ser derrocado por la aparición de otro modelo en el mercado o simplemente quedándose involutivo. *Uber* tomó la tecnología para moverse rápidamente, posicionarse en la mente y manos del usuario logrando ser adaptada y adoptada en cualquier mercado.

Que un modelo de negocio cuente con las seis características es casi imposible, sin embargo, entra más de ellas tenga, será más probable que influya en la transformación de la industria en la que se encuentra participando.

Uber, a través de su modelo de negocio, y teniendo cinco de estas seis características logra transformar la industria del transporte en el sector del servicio tipo taxi ofreciendo una alternativa de medio de transporte no masivo de personas.

1.8.5 Ética y transformación del modelo del negocio en Uber

Al comienzo de la sección anterior se menciona la necesidad de que una empresa base su desarrollo en un modelo de negocio eficiente y en una visión ética que garantice su trascendencia dentro de lo éticamente permitido. Para explicar mejor este punto de la ética en los negocios se utilizará el modelo de negocio de *Uber* y como este se vincula con lo que el mismo mercado e industria han colocado como ético o no ético en su desarrollo, expansión y posicionamiento.

En la ética empresarial el fin justifica los medios podría ser la primicia para cualquier atrevimiento a costa de quien sea, sin embargo, las empresas y los negocios se desenvuelven y conviven en sociedades marcadas por formas de comportamiento individual y social que se practican como costumbres y que, aunque no estén escritas o en un marco normativo o legal deberán ser atendidas sin pasar por encima de esa delgada línea entre lo sí y lo no permitido.

Definir una actuación ética en las empresas es un cuestionamiento eterno y difícil de posicionar en una sola interpretación; Adam Smith (Freeman & Parmar, 2019) dice:

> Por muy egoísta que se pueda suponer el hombre, evidentemente existen algunos principios que en su naturaleza interesan en la fortuna de los demás y que hacen que su felicidad se necesaria para él, aunque no obtenga nade de ello excepto el placer de verla.

Estas palabras sirven para reflexionar y comentar el paso ético de *Uber* en su transformador modelo de negocio que disrumpe no solo en la industria sino también en el marco legal, relación y exigencia entre usuario y operador, así como la vinculación del modelo en una sociedad que demanda ser atendida con respeto, seguridad e inclusión sin dejar de lado las interacciones con el gremio de los profesionales del volante como se les conoce a los tradicionales operadores de taxi.

Titulares sobre *Uber* son constantes en los medios de comunicación de los países donde *Uber* ha penetrado; el empoderamiento de esta organización en el mercado del país al que entra siempre es noticia, algunos títulos impactan con su tinta sobre situaciones de acoso a los usuarios

por parte de los operadores, en otros medios resaltan la adaptabilidad de la empresa para ser detonadores en un marco legal y en otros se refieren a los conflictos periódicos entre el gremio de taxista y la forma en que *Uber* logra penetrar en el mercado a costa de los intereses de todas las partes. La forma en que se maneja la ética en *Uber* ha sido la constante desde su aparición.

En noviembre de 2019 *Uber* se enfrentó a las leyes británicas por su negación de una nueva licencia para operar en Londres tras encontrar fallas respecto a las regulaciones vigentes alegando preferencia en los requisitos regulatorios para *Uber* ante las tradicionales licencias de taxis (Mackay, Migdal, & Masko, 2022). En enero de 2021 en la misma ciudad inglesa *Uber* marca la transformación regulatoria para la economía *GIG* (nombre que se le da a las empresas que basan su formato laboral libre donde un profesional autónomo ejecuta y cobra una tarea de forma independiente) en el mundo (BBC News Mundo, 2021). En Colombia, durante el último trimestre del 2022, se cuestionan desmontar a *Uber* tras haber mantenido encuentros de entendimiento entre el presidente de ese país y el gremio de taxistas (Maestre, 2022). En México durante septiembre de 2018 los titulares exhiben la preocupación social por acontecimientos criminales y de acoso a los usuarios de *Uber* por sus operadores (Ortiz, 2018). En la India se posiciona como una legal competencia de servicios de transporte tras adaptarse a los acuerdos con las leyes de eses país (Manjoo, 2017).

Conflictos de *Uber* y los gremios de taxistas, desvinculación entre *Uber* y los actos criminales y de acoso de sus operadores y los usuarios, así como la forma de cabildear de la empresa ante los organismos de gobierno que elaboran las leyes para la operación de *Uber* son algunos de los cuestionamientos éticos que se manifiestan cuando se habla de esta firma y su forma de exponerse.

Los medios de comunicación fungen como el exhibidor para todos los interesados en *Uber*, por una parte, investigan y concretan sobre prácticas de positiva aceptación en el marcado

facilitando la competencia en beneficio al usuario ante la alternativa de un servicio, pero por otra vértice son ellos mismos los aparadores para exhibir las fallas de un modelo que se ha abierto camino con irregularidades legales y atentados ante las libertades de los usuarios y fuerza laboral de la industria del transporte.

La ética empresarial como disciplina de los negocios carece de elementos concisos que marquen la actuación de los directivos de empresa dentro de un marco ético único dando pie a la navegación entre el terreno moral distante a los reflejos sociales y cercano a un capitalismo como sistema económico, acción que conlleva a dosificar las decisiones éticas en la gestión directiva y priorizar las de negocio en el sentido figurado (Stark, 1993).

Lo aprendido por *Uber* en el derecho ejercido por la empresa, usuarios, operadores y gobiernos antes las situaciones originadas por el modelo transformador de esta empresa de la plataforma de viajes durante ya casi las últimas dos décadas pone de nuevo en importancia la necesidad de que el directivo de empresa está obligado a entender y sobre todo practicar lo dicho por Adam Smith (Freeman & Parmar, 2019) donde no deje de observar lo principios humanos que por naturaleza interesan y que a su vez encuentre el balance entre el negocio, las leyes y la moral del sistema económico donde se desenvuelve.

1.7.6 Replicación de modelo de negocio de Uber

Las organizaciones como las empresas cuentan con marcos legales, corporativos y juegan a través del tiempo bajo diferentes variables, sin embargo, todas usan ciertos criterios fijos que ayudan a capitalizar el valor agregado de la compañía (A. Hitt, Ireland, & Hoskinsson, 2021).

La competitividad estratégica se puede definir como el éxito de la formulación e implementación de la creación del valor (A. Hitt, Ireland, & Hoskinsson, 2021). Bajo este concepto *Uber* supo interiorizar en la creación de valor de diferentes partes de la cadena de valor;

entendió que, en la logística, los clientes son proveedores y los proveedores llegan a ser los clientes.

En otras palabras, *Uber* supo identificar las debilidades y las oportunidades de la cadena. Tanto los operadores necesitaban una forma de trabajar de manera poco burocrática y los clientes de encontrar un servicio de transporte de manera oportuna, segura y fácil de utilizar (Mackay, Migdal, & Masko, 2022).

Otro concepto que es importante mencionar, es la ruta estratégica que llevo a la compañía a posicionarse como una de las mejores en el segmento digital de transporte. Sin embargo, Michael A. Hitt, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskinsson (2021) define la estrategia como conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones diseñados para detonar las competencias y así obtener una ventaja competitiva (A. Hitt, Ireland, & Hoskinsson, 2021). Por lo que *Uber* demuestra que su mapa rumbo hacia su propósito estaba contemplada más allá de ser una aplicación con geolocalización y un servicio de interfaz. La estrategia de la compañía iba más de esta plataforma sino las debilidades y fortalezas sociales, políticas, económicas y regulatorias de las ciudades a donde llegaba y así capitalizar estos puntos a favor de la organización llegando a cambiar el discurso de venta o de defensa como sucedió en India, México, Reino Unido entre otros países convirtiendo su compañía en una de servicios logísticos (Mackay, Migdal, & Masko, 2022).

Las nuevas empresas, pueden tomar ejemplos de éxito de ciertos modelos de negocio pero lo que *Uber* cambió una industria con base a romper los paradigmas de las instituciones y las ciudades a las que llegaba, sin embargo, esto lo pudo lograr ya que su misión, visión y estrategia estaban alineadas desde un inicio; se puede concluir, que *Uber* es una compañía que sabe manejar la incertidumbre porque sus cimientos estratégicos eran estables y sabían a donde ir; independientemente del resultado ético y legal.

1.9 Modelos de negocio digitales

Las organizaciones buscan adecuar sus estrategias y aprovechar las tecnologías digitales que actualmente se encuentran disponibles, creando interfaces que permitan a los clientes encontrarse más cerca de las organizaciones, ecosistemas con mayor y mejor conectividad donde estos elementos ofrezcan soluciones novedosas que permitan entregar valor.

Es atractivo para las organizaciones subirse a la ola del uso y desarrollo de su operatividad dentro de modelos de negocios digitales, esta visión ofrece nuevos límites, sin embargo, tal idea de cambio saca a flote características de la organización que posiblemente no se tenían contempladas, o que no era tan fácil verlas, debido que normalmente no son evaluadas de distinta manera, en lugar de falta de pensamiento estratégico es más probable que las deficiencias operacionales obstaculicen su capacidad de competir digitalmente (Ross, 2020). Esto obedece a formas de trabajo heredado y ajustes que a lo largo del tiempo se han presentado, muchas veces estos cambios obedecen a ajustes operacionales obligados y no siempre a mejoras que agreguen valor a la operación en sí, lo que hace sea complejo ofrecer soluciones digitales, entonces, antes de pensar migrar a un modelo de negocio digital, se debe atender esta complicación.

Los negocios digitales buscan en esencia ser simples, por ejemplo: solicitar un auto para realizar un viaje a través de una plataforma, alquilar alguna habitación de forma rápida y sencilla, solicitar alimentos mediante un menú desde un dispositivo móvil e incluso realizar transferencias bancarias desde estos mismos dispositivos y al mismo tiempo hacerlo de forma segura. Todos estos procesos además de parecer hacer las cosas más sencillas, en el fondo muestran complejidad y conllevan una alta variabilidad. Dominar estas características es una fuente potencial de ventaja competitiva, siempre que esta agregue impactos positivos, resultando clave saber identificar que actividades ofrecen este valor y cuales no para llegar a simplificar el negocio.

Ross (2020) recomienda centrarse solo en una tarea que pueda proporcionar resultados significativos en un periodo de tiempo corto. Esto implica centrarse en procesos importantes, a la capacidad operativa más importante en la estructura, lo cual demanda fortalecer y optimizar las operaciones en las que se basa el cambio tecnológico, dejando de lado operaciones menos relevantes para la organización.

1.9.1 Elementos de un modelo de negocio digital aplicado a las empresas

Los líderes organizacionales buscan relevancia en el mercado y un camino es adquirir capacidades tecnológicas a sus operaciones, sin embargo, se requiere evaluar de manera efectiva la oportunidad de digitalizar un negocio.

En repetidas ocasiones las empresas que actualmente no se distinguen por tener modelos de negocios digitales buscan oportunidades que permitan replicar el desempeño de otras empresas de alto desempeño tecnológico como *Google, Amazon* o *Spotify* por mencionar algunas; con el afán de desempeñarse a este nivel, las organizaciones suelen perder de vista lo complejo que conlleva un cambio tecnológico digital, donde los beneficios en términos de aumento de ingresos son generalmente modestos y, a veces negativos, a este fenómeno Linde, Sjödin, Parida y Grabauer le llaman la paradoja de la digitalización, simplemente no es posible un beneficio a partir de la inversión en ofertas digitales. (2021)

Linde, Sjödin, Parida y Grabauer (2021) destacan tres trampas de digitalización y ofrecen un marco de un trio de fases donde las empresas pueden evaluar oportunidades de modelos de negocios digitales, tomando así decisiones informadas sobre perspectivas comerciales.

Trampas del modelo de negocio digital:

1. Impulsar un modelo de negocio digital sin comprender el valor para el cliente.

Es posible que las empresas no aprecien las necesidades específicas de los clientes que deberían satisfacer, no hay coherencia entre el nuevo enfoque digital donde se concentra más en el potencial de la nueva tecnología en contra las necesidades del cliente.

2. Prometer ganancias adicionales sin comprender el proceso de entrega de valor.

   Las iniciativas digitales se implementan para crear valor, sin embargo, esta práctica conlleva una infraestructura básica además de competencias para garantizar la entrega de valor.

3. Ser vendido en la oportunidad digital sin comprender la fórmula de ganancias.

   A menudo, no se consideran completamente los términos de ingresos contra la estructura de costos, la falta de exp*eri*encia en cómo interpretar parámetros financieros en diversos escenarios del mercado, la demanda fluctuante, conduce a la toma de decisiones en precio, rendimientos y contratos deficientes.

Las oportunidades para la innovación del modelo de negocio digital son abundantes, estas surgen de las necesidades de los clientes, iniciativas internas de las empresas o de unidades de ventas activas.

Estos autores desarrollan tres fases que pueden ayudar a las empresas a mejorar sus prácticas de innovación del modelo de negocio, estas fases a su vez cuentan con un enfoque específico que contiene dos pasos que se desarrollan secuencialmente y un propósito final que lleva a una dedición final informada sobre las perspectivas de comercialización del modelo de negocio digital que se está evaluando

- Fase A: evaluar el valor de la oportunidad digital. Implica una evaluación de la oportunidad para agregar y capturar valor tanto para el cliente como para el proveedor. En esta fase se analizan las necesidades del cliente, mediante un modelo de negocio probado por este y donde los proveedores validen dicha oportunidad.

Paso 1: realizar una evaluación de oportunidades del cliente, obtener información sobre las actividades del cliente para comprender el potencial de una oferta digital.

Paso 2: refinar la propuesta de valor, determinar que es único y convincente que considera el cliente, evaluar continuamente a la competencia y donde se debe comparar el valor creado con el costo de la solución ofrecida.

- Fase B: administrar los riesgos de la oportunidad digital. La comercialización de una oportunidad digital está relacionada con riesgos debido a cambios en las condiciones del entorno, sin embargo, se deben tomar decisiones informadas respecto a estos cambios.

  Paso 3: evaluar los riesgos que conlleva la oportunidad de negocio digital, este paso implica evaluar estructuradamente dichos nuevos riesgos que se presentan, muchos gerentes buscan personal con exp*Erie*ncia en la implementación de nuevos modelos de negocio para generar ideas y capturar competencias alternativas.

  Paso 4: revisar el nuevo modelo de negocio para manejar los riesgos, este paso permite optimizar el modelo respecto a las condiciones del cliente, sin embargo, debe cuidarse la innovación y el pensamiento creativo, para no regresar a viejos modelos que erosionen el valor de estas soluciones digitales.

- Fase C: modelar las finanzas de la oportunidad digital. Las empresas deben asegurar el control de los parámetros financieros con el fin de evaluar sus ganancias, esta fase implica comprender la dinámica comercial y las consecuencias de implementar un modelo de negocio digital, así como el impacto sobre el negocio actual.

  Paso 5: realizar análisis de escenarios y sensibilidad financiera, este paso cumple con el objetivo de mejorar la comprensión de cómo reacciona el modelo a los cambios en el mercado y los supuestos, siendo clave identificar los parámetros financieros críticos y como estos afectan la rentabilidad de un modelo de negocio.

Paso 6: formalizar los mecanismos de control contractual, su propósito es desarrollar mecanismos de control contractual que aseguren la claridad del alcance, el control del modelo de ingresos y la gestión del cambio.

Finamente estas fases deben ofrecer una evaluación detallada y una oportunidad de modelo digital validad financieramente, lo que en esencia puede recomendar si seguir adelante con esta adopción o no.

1.9.2 Transición de modelos de negocios tradicionales a digitales

Anteriormente se menciona que dentro de la digitalización hay trampas las cuales las organizaciones deben de poner atención para no fallar en el proceso para generar un nuevo valor agregado al mercado (Linde, Sjödin, Parida, & Geb, 2021).

Dentro de la economía tradicional las empresas realizan productos para llegar a los clientes de manera sencilla, sin embargo, día a día la competencia está llevando a definir que los productos no son suficientes para defender su posición en el mercado y que los primeros usuarios comienzan a desafiar, modificar y mejorar los productos en el mercado (Zhu & Furr, 2016).

En otras palabras, los productos van a través de una sola corriente, sin embargo, las plataformas tienen diferentes flujos haciendo el proceso más complejo forzando las marcas a tener resiliencia y tolerancia hacia los cambios (Zhu & Furr, 2016).

Así como un gran número de compañías mejor valuadas en el 2015 son hoy en día plataformas, en algún momento estas fueron productos como primera instancia (Zhu & Furr, 2016).

- *Amazon* fue una tienda en 1994 y seis años después se convirtió en un *Marketplace*.
- *Google* comenzó como un sitio de búsqueda a mediados de 1990 y en el 2000 comenzó a introducir publicidad.

- En el 2001 *Apple* introdujo el *iPod,* en el 2003 desarrollo *iTunes* y creo *App store* hasta el 2008.

El cambio de estas organizaciones no fue consiente en todas sus etapas y requirió de escuchar al cliente y capitalizar las acciones de los primeros usuarios o aquellas personas que comenzaron a modificar las plataformas para mejorar la exp*Erie*ncia y en vez de pelear contra ellos se unieron a sus necesidades y los hicieron parte de su tribus y compañías (Zhu & Furr, 2016).

De acuerdo con Zhu y Furr (2016) hay cuatro pasos para una transformación exitosa del modelo de negocio tradicional a digital.

1. Comenzar con un producto bueno y un número critico de usuarios: las compañías creen que un producto en apuros puede ser salvado por una nueva plataforma, sin embargo, esto es un error, ya que históricamente una gran plataforma comienza con un gran producto que genere suficiente valor agregado que no permita que el cliente se vaya a la competencia.

   El producto elegido debe de ser lo suficientemente fuerte para traer nuevos usuarios ya que ninguna plataforma puede prosperar sino cuenta con un valor para terceros.

2. Encontrar una homeostasis entre un negocio en crear y compartir un nuevo valor: en un modelo tradicional las empresas crean valor mediante el desarrollo de productos diferenciadores para las necesidades de los clientes, mientras que una plataforma busca dar valor a través de la conectividad de terceros y cobrando tarifas por el acceso a estas plataformas (Zhu & Furr, 2016). Por lo cual los modelos híbridos son buenos para procesos de transición ya que permite a las compañías identificar nuevas oportunidades para crear y capturar valor sin abandonar a sus clientes principales.

3. Involucra en las mejoras a los usuarios: en este caso, los clientes o usuarios de las plataformas son los responsables de declarar el valor agregado ya sea del producto como de las plataformas. En una era digital esta comunicación y disrupción de los productos de alguna manera es más sencilla de detectar por las marcas y organizaciones.

   Así como *Valve* fundada en 1996, quien creo un videojuego exitoso llamado *Half-Life* que permitió a la compañía entender las exp*Erie*ncias de juego mediante los *hackers*, creando modificaciones en el modo de juego utilizando actualizaciones o parches no autorizadas por la desarrolladora. Sin embargo, esta empresa reconoce el esfuerzo y el valor agregado de estos *hackers* y los vuelve parte de su equipo de desarrolladores.

4. Convertir amenazas en oportunidades: así como *Valve*, escucho a los usuarios para generar nuevas exp*Erie*ncias de usuario, hay otras compañías que fueron atacadas por usuarios para romper el sistema. *iPhone* al inicio estaba bloqueado para nuevas plataformas, había una necesidad de mercado que pedía tener cualquier aplicación disponible para *IOS (*Sistema operativo de *Iphone*), al inicio *Apple* como compañía trataron de pelear contra esos *hackers*, pero en algún momento comprendieron que en vez de controlar las aplicaciones y bloquearlas era mejor abrir una plataforma más amigable que en el 2016 representaba el 30% de las ventas de la plataforma (Zhu & Furr, 2016).

1.9.3 Análisis del modelo de negocio de MasterCard

A finales de los 40s los bancos Estados Unidos de América comenzaron a dar papeles o certificados que podían ser utilizados en las tiendas locales como efectivo y algunos años más tardes en 1966 estos bancos crean un grupo de asociación de tarjetas interbancarias (*ICA* por sus

siglas en inglés) lo que después se convirtió en *MasterCard Internacional*; esta institución básicamente creo las reglas para la autorización, compensaciones y liquidación. También se encargaron de la mercadotecnia, la seguridad y los aspectos legales del funcionamiento de la organización (MasterCard, 2023).

En 1970, *ICA* comienza a generar relaciones con países y continentes extranjeros; *África, Australia*, entre otros. En 1980 se comienza con los países asiáticos y los latinoamericanos. En 1987, fue la primera banca internacional en entrar a la *República de China* y en 1988 en la *Unión Soviética*. En 1985, adquirieron *Cirrus ATM* y lanzaron *Maestro* el primer punto de venta de débito online en 1991 (MasterCard, 2023).

Entre 2009 y 2012, comenzaron a desarrollar y hacer adquisiciones que los ayudaran a enfocar sus capacidades como proveedor de servicios hacia un proceso de innovación. Donde *Orbiscom* se convirtió en el *MasterCard Lab* en el 2010 que funge como incubadora de nuevas ideas de la compañía (MasterCard, 2023).

En el 2016, *MasterCard* cambia su identidad a una forma más simplificada, modernizada y optimizada para demostrar la preparación y el optimismo sobre el futuro. Por lo que la compañía marca a sí misma como una empresa de tecnología con visión de futuro y centrada en el ser humano que conecta a las personas con posibilidades invaluables (MasterCard, 2023).

En el 2019, el logo cambia y retiran el nombre de *MasterCard* siendo su marca icónica, haciendo relucir que los círculos ya se sostienen por si solos a medida que el panorama del consumo y el comercio continúa evolucionando (MasterCard, 2023).

MasterCard en el negocio de pagos globales, utiliza tecnología e información basada en datos para hacer que los pagos electrónicos sean más convenientes, seguros y eficiente para las personas alrededor del mundo. Donde su negocio tiene un alcance global, extendiéndose a más de 210 países y territorios, el cual continúa experimentando un crecimiento aun cuando el 85% de

las transacciones minoristas todavía se realizan en efectivo o con cheques (MasterCard, 2023). "*MasterCard*, creen en un mundo con mejores formas de pago… un mundo más conectado… un mundo más allá del efectivo" (MasterCard, 2023).

1.9.4 Estrategia genérica y de crecimiento en el modelo de negocio de MasterCard

El modelo digital de la empresa de los dos círculos tiene un encuadre que se asemeja a las estrategias genéricas de diferenciación y enfoque (Porter M. , 2011). Toda vez que las soluciones empleadas por la organización, si bien no son nuevas, si son cada vez, digitalmente más complejas, con más de 3,000 clientes, en 120 países, 120 billones de transacciones y 80 millones de comercios (MasterCard, 2023). Se encuentran en un segmento sumamente identificado, con soluciones robustas, pero completamente centradas las competencias centrales para conectarlos a una red global que les permita facilitar sus transacciones globales.

A la vez, el crecimiento de *MasterCard* ha sido principalmente orgánico (Kourdi, 2015), aunque en ocasiones hizo adquisiciones y alianzas claves para apuntalar dicho crecimiento (MasterCard, 2020). Desde 2010, estableció como principal prioridad, captar participación del 75% de operaciones en el mundo que se realizaban con efectivo, lo anterior lo logra incrementando su base de comercios con acceso a medios de pago electrónico a través de nuevas tecnologías.

MasterCard conecta entidades en una red que permite habilitar pagos digitales en todo el ecosistema financieros y comercial digital que integra desde los comerciantes que colocan los bienes y servicios hasta las entidades que emiten a través crédito, débito o prepago, una cantidad específica a otra por la operación convenida.

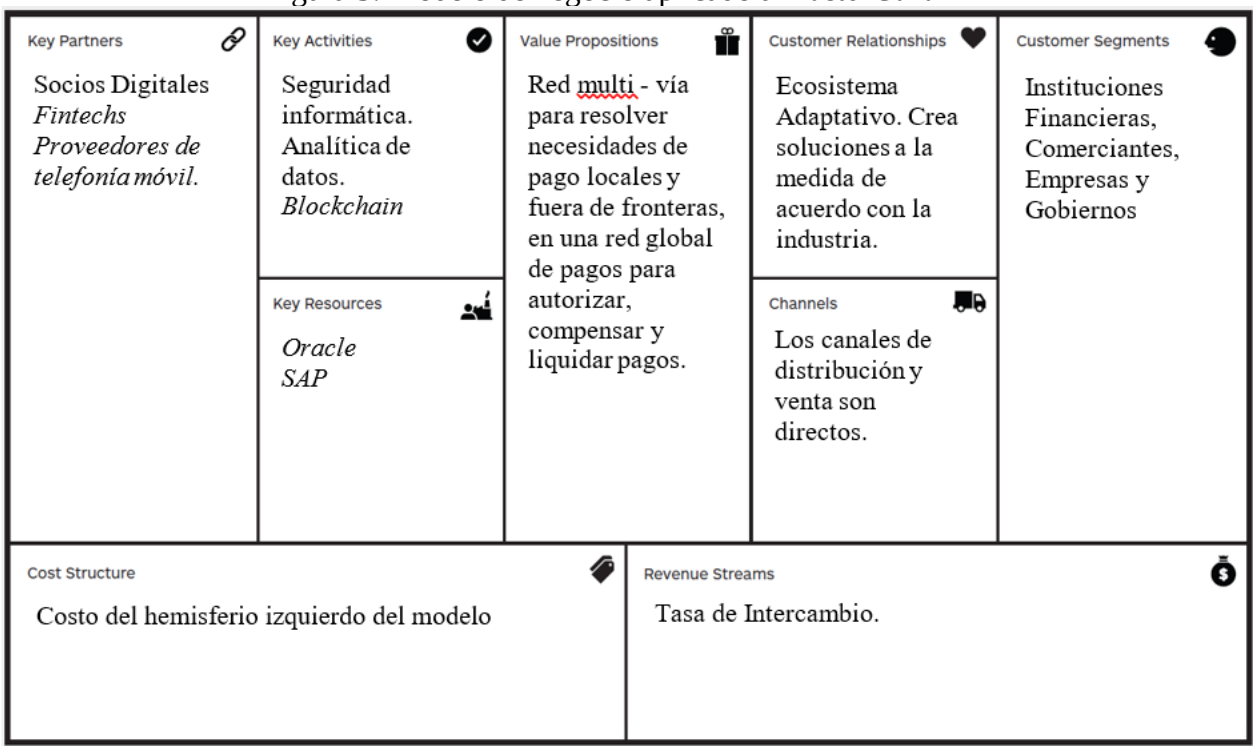
Con el objeto de aterrizar los elementos del modelo de negocio de *MasterCard*, es necesario aplicar herramientas que faciliten el diseño y evaluación de modelos de negocio como lo es el lienzo de modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur (2010), quienes describen en

nueve bloques que permiten comprender las cuatro áreas principales de la empresa, los clientes, la oferta, infraestructura y la visibilidad financiera.

Los nueve bloques se encuentran referidos a continuación y se manifiestan en la Figura 5 para el caso de *MasterCard.*

1. Segmento de clientes al que sirve una organización.
2. Propuesta de valor que busca resolver los problemas del cliente y los satisface.
3. Canales que representan la forma en la que se entrega el valor que produce la organización, pudiendo ser canales de comunicación, de distribución o de venta.
4. Relaciones con el cliente, definiéndose sobre la forma en la que se establece y mantiene la relación con las personas específicas del segmento de la organización.
5. Fuente de ingresos, que es el resultado de entregar valor al cliente de forma exitosa.
6. Recursos clave que son requeridos para ofrecer y entregar valor de los elementos anteriores.
7. Actividades clave que son sustantivas para la creación de valor.
8. Socios clave que son aquellos necesarios para la construcción de valor y que se encuentran fuera de la organización.
9. Estructura de costo que se relaciona con la operación de todos los bloques del modelo de negocio.

Figura 5: Modelo de negocio aplicado a *MasterCard*



Nota: Elaboración propia con el lienzo de Osterwalder & Pigneur (2010) e información de *MasterCard* (2023)

De acuerdo con los tipos de modelos de negocio digitales puede coincidir que *MasterCard* opera como un tercero que agrega información clave (*Third Party Agregator* en inglés) que requiere todo el ecosistema para confirmar y liquidar un cargo. Este es un modelo digital en el que se colecta una gran cantidad de información de un tercero y provee a sus clientes de la información necesaria para una situación específica (Remane, Hildebrandt, Hanelt, & Kolbe, 2016) .

1.9.5 MasterCard, financieramente digitales

MasterCard conecta entidades en una red que permite habilitar pagos digitales en todo el ecosistema financieros y comercial digital que integra desde los comerciantes que colocan los bienes y servicios hasta las entidades que emiten a través crédito, débito o prepago, una cantidad específica a otra por la operación convenida.

La multi y digital presencia del *MasterCard* en el mundo de las transacciones financieras la sitúa en un lugar privilegiado por los cambios de consumo a raíz de la pandemia, ahora más

que nunca las interacciones comerciales y financieras se manifiestan a través de recursos digital como principal herramienta. Esta actualidad digital se refleja también en la sana y visionaria situación financiera de la empresa la cual según *Investing* (2023) la sitúa como una compañía en crecimiento con rendimiento favorable frente a las empresas del sector de tecnología de la información.

En el último informe publicado en diciembre del 2022 destaca que sus flujos pueden hacerse responsables de cubrir sus intereses situación que no había sido así en los últimos tres años, ahora cuentan con intereses pagados por adelantado, así se muestra en la Figura *6*; que entre otros datos describe los buenos financieros durante los ultimo cuatro periodos anuales. (Investing, 2023).

MasterCard incrementó su rendimiento total del precio a diez años está en 659.4% casi 125% más que *VISA INC*, incluso su valor se acerca casi el mismo que el de *Amazon* con 670.6% en el último par de lustros (Investing, 2023).

Investing describe en sus análisis que el crecimiento diluido a cinco años del beneficio por acción (*BPA*) de *MasterCard* es del 133.6% lo cual refiere a el beneficio neto dividido por el número de acciones que significa que la empresa ha obtenido este porcentaje como resultado de su actividad de cada acción; ha mayor valor en BPA es más atractiva su acción para la compra (Investing, 2023).

Figura 6: Resultados financieros *MasterCard*

Cuenta de resultados MA

Anual | Trimestral | Cuenta de resultados avanzados | Reducir Todo

Periodo que termina:	2022 31/12	2021 31/12	2020 31/12	2019 31/12
Ventas netas totales	22237	18884	15301	16883
Ventas Netas	22237	18884	15301	16883
Otras ventas, Total	-	-	-	-
Costo de venta	-	-	-	-
Utilidad bruta	22237	-	-	-
Total de gastos de operación	9550	8802	7220	7219
Venta y administración General /Mantenimiento/ Renta de equipo, Total	8800	7931	6558	6626
Gastos de Investigación y Desarrollo	-	-	-	-
Depreciación / Amortización	750	726	580	522
Intereses pagados (Utilidad), Neto	-471	51	9	71
Gastos extraordinarios (Utilidad)	-	94	73	-
Otros gastos de Operación, Total	471	-	-	-
Utilidad de operación	12687	10082	8081	9664
Gastos por intereses neto + Participación en los resultados de compañías asociadas	-	225	-326	40
Utilidad en venta de activos fijos, neto	-145	-	-	-
Otros, neto	1100	-	5	27
Resultado antes de los impuestos a la utilidad	11732	10307	7760	9731
Total de impuestos a la utilidad	1802	1620	1349	1640
Resultado neto después de impuestos a la utilidad	9930	8687	6411	8091
Participación no controladora	79	-	-	-
Participación en el resultado de de subsidiarias y asociadas	-	-	-	-
Ajuste US PCGA (GAAP)	-	-	-	-
Resultado antes de partidas extraordinarias	9930	8687	6411	8091
Total de partidas extraordinarias	-	-	-	27
Resultado neto	9930	8687	6411	8118
Ajuste total al resultado Neto	-	-	-	-
Ingreso disponible excluyendo partidas extraordinarias	9930	8687	6411	8091
Ajuste de dilución	6.38	-	-	-
Dilución de Utilidad neta	9923.62	8687	6411	8118
Dilución de promedio ponderado de acciones	971	992	1006	1022.06
Dilución de las ganancias por acción excluyendo partidas extraordinarias	10.22	8.76	6.37	7.92
Dividendo por acción - Acciones Comunes distribución primaria	2.04	1.76	1.6	1.32
Dilución de las ganancias por acción básicas	7.92	8.84	6.43	7.92

* En millones de USD (excepto para los elementos por acción)

Nota: Tomado de *Investing* (2023)

MasterCard aparece en la pizarra del mercado *NASDAQ* como *MA* y se observa que a las 14:59 horas del 7 de febrero de 2023 su acción valía 375.06 dólares cerrando operaciones con 2.09 *USD* de incremento que es .56% arriba que el valor de su apertura. En enero de 2018 el precio de la acción era de 165.2 *USD* (Google Finance, 2023)

1.9.6 Visión de un futuro totalmente digital

MasterCard se hace llamar una empresa de tecnología ya que conecta a todos sus grupos de interés en su misma cadena de valor, al consumidor con el proveedor, instituciones financieras

con sus clientes y con el usuario final del cliente, así como gobiernos y empresas con empresas de todo el orbe.

Esta interacción obliga utilizar procesos tecnológicos anclándose en un modelo digital de negocios donde casi en su totalidad depende de la conexión de la red de internet para la instantánea validación de sus operaciones, se dice casi ya que en un inicio este modelo estuvo sostenido por el registro de las operaciones en algún sistema no necesariamente conectado a internet, sin embargo ahora hacerlo así sería un suicidio por ello la empresa cuenta con procesos y recursos de tecnología digital de vanguardia creando un ecosistema de información que relaciona a sus actores y sobre todo que cuenta con la seguridad necesaria para crear confiabilidad.

MasterCard vive en un ecosistema de vanguardia tecnológica digital, su modelo de negocio anclado en las tecnologías digitales la convierten en un referente de la industria financiera y tecnológica marcando las tendencias en disponibilidad, adaptabilidad y sobre todo accesibilidad de sus servicios por medio de una conexión a internet.

1.10 El retorno a la oficina después de la era *COVID-19*

En el 2019, en la provincia de Hubei en China, un virus llamado *COVID-19* generó estragos a la salud de las personas (Wincet, 2020). Debido a que el virus trajo consigo miedo e incertidumbre, los gobiernos de diferentes países optan por declarar una pandemia global. Este virus se transmite a través de las vías respiratoria mediante el contacto con personas infectadas por lo que se establecen normas de distancia y cuarentena para disminuir los contagios (Gobierno de México, 2019).

Durante este proceso de cuarentena, en China se comenzó a ver una disminución de las emisiones del efecto invernadero en un 53% (Wincet, 2020). Sin embargo, la economía de esta misma zona se vio afectadas por $215.6 billones de dólares (Wincet, 2020).

La pandemia fue un catalizador a que los modelos de negocios, sus operaciones y el estilo de vida de las personas cambiaron, como lo fue el trabajar desde casa con la familia como distractor, espacios no aptos para el trabajo y la amenaza de una disminución en la productividad (Gorlick , 2020).

Sin embargo, los mayores retos que los nuevos trabajadores tenían que enfrentar era convivir con distractores ajenos al trabajo y además incrementar sus esfuerzos para realizar actividades que tenían que ser subsidiadas por ellos mismos; como la educación de sus hijos. Por otro lado, las organizaciones, líderes y colaboradores, tuvieron que aprender a desarrollarse en este nuevo ambiente laboral, donde la interacción cara a cara era cada vez menor y el uso de las tecnologías aumentaban para continuar dentro de la competencia en el mercado (Gorlick , 2020)

El aumento de una exp*erie*ncia virtual, creo a que los empleados, lideres, clientes y proveedores tuvieran que trabajar con las tecnologías y comenzar con las exp*erie*ncias virtuales (Gratton , 2020).

Según Gorlick (2020), el 10% de 3,000 encuestados decían que la familia los distraía para sus actividades laborales por lo que los líderes tuvieron que entender y aprender a ser:

- Empáticos con su ecosistema, por ejemplo, los líderes se volvieron más consciente de las necesidades de sus colaboradores, ya que, aunque tenían ciertas ventajas económicas para que los distractores familiares disminuirían la situación global impedía a que estos pudieran contratar servicios para cuidad a estos mismos (Gratton , 2020).
- Establecer límites de horarios de trabajo y espacios libres, para así lograr que los distractores minimizaran por lo tanto la creatividad y el flujo de las cosas sucediera más rápido (Gratton , 2020).

- El liderazgo se tornó a un facilitador de tiempo y espacio, ya que estos tienen que fomentar a encontrar momentos entre los empleados para fomentar la convivencia (Gratton , 2020).

Aunque estas acciones parecían ser procesos de corto plazo, las organizaciones tienen que entender que la pandemia fue un catalizador para que trabajo mediante uso de tecnologías o realidad virtual por lo que tendrán que asimilar que las reuniones virtuales están para quedarse, el tiempo ha trascendido y no hay un esquema tradicional de horas por cumplir, la interacción entre los colaboradores se puede ir permeando en dado caso que no se haga el esfuerzo de mantener a las personas unidad y que los roles de género están siendo transformados; es decir; a través de este periodo el padre de familia comienza a realizar cambios en la forma de aportar al hogar y a la familia (Gratton , 2020).

A través del trabajo desde casa, las compañías se enfrentan con nuevos retos como problemas de comunicación entre colaboradores, estrés por trabajo, incremento de horas trabajadas, estrés por pérdida de productividad, pérdida de conocimiento pasivo, entre otras cosas (Lowy, 2020).

Esta alineación no comenzó gracias a la pandemia, sino en el momento que comenzaron a aparecer los primeros autoempleados o profesionistas independientes, así como aquellos que trabajaban bajo demanda. Esta tendencia inicia en los ochentas como una nueva forma de ofrecer servicios especializados (London Business School, 2020), pero a pesar de ello las corporaciones comenzaron a adoptar estos modelos de operación en la primera década del año dos mil; donde trabajar desde cualquier lugar, en cualquier momento, comenzaron a destruir paradigmas tradicionales como la cultura laboral, productividad y la forma en que se miden esas productividades (London Business School, 2020).

En el 2013, el trabajo en casa evoluciona a tener mayor colaboración virtual donde los costos de las herramientas comienzan a bajar, empiezan aparecer las oficinas colaborativas y la comunicación comienza a ser menos natural (London Business School, 2020). Y en el 2020, se crea el experimento masivo gracias pandemia previamente descrita.

El trabajo a distancia representa beneficios a las organizaciones como desventajas, de acuerdo con Lowy, la comunicación cara a cara es esencial para las compañías ya que se transmite la información de una manera más sencilla y durante el proceso el mismo mensaje llega a tener mayor contenido debido a la comunicación no verbal (Lowy, 2020). Por otro lado, solicitar una información de manera personal es mucho más eficiente que utilizar un correo, de acuerdo con Bohns (2017). comunicar a seis personas directamente tiene el mismo potencial que mandar 200 correos en cadena.

Por lo que el uso de la tecnología como comunicación primaria puede llegar a ser un lastre, ya que se puede perder el mensaje y ser más difícil de que llegue el este, es por ello que los lideres deben de establecer procesos de interacción colaborativa (Lowy, 2020), por ejemplo: Grabar sesiones para personas que están en diferentes zonas horarias ya que estos pueden ser visto bajo demanda, diferentes horarios y reemplaza los correos con comunicación personal y efectiva (Lowy, 2020).

Para minimizar o mitigar los desafíos que las organizaciones pueda existir, los líderes son fundamentales, ya que son ellos lo que deben de marcar la pauta de los comportamientos y establecer los medios de comunicación (Lowy, 2020).

- Las reuniones deben de ser para trabajar y no para tratar de compensar el contacto cara a cara.
- Buscar que los colaboradores, tengan espacios de ocio corporativo, un lugar donde puedan compartir ideas sin alguna estructura o agenda planeada.

1.1.1 Impacto y normalización del trabajo a distancia

A pesar de las técnicas y herramientas que los líderes y las compañías puedan crear, el factor humano es indispensable para la ecuación, ya que bajo esta realidad las líneas entre el trabajo y el hogar se vuelven más delgadas lo que puede ocasionar un estrés por trabajo o afectar la salud mental (Giurge & Bohns, 2020).

Lo que impacta directamente en la salud y la productividad del empleado; cuando las personas iban a trabajar antes de ser forzados a un desarrollo a distancia, los profesionistas tenían un proceso de desconexión laboral; por ejemplo: cambiarse de ropa, transporte al trabajo, comer con los colaboradores, entre otras cosas, pero, con la llegada del trabajo de distancia estos procesos de liberación de estrés han perdido los límites físicos (Giurge & Bohns, 2020).

Es por ello por lo que los trabajadores como los empleadores deben de preocuparse por la salud mental y para ello hay tres consejos que se deben seguir para evitar problemas futuros con la salud mental de la organización (Giurge & Bohns, 2020):

- Mantener límites sociales y físicos.
- Establecer tiempos para trabajo y recreación.
- Enfocarse en el trabajo más importante, ya que se estima que un trabajador es productivo solo durante tres horas al día por lo que ese tiempo debe de estar libre de distracciones.

Cambios inmediatos en las estructuras y las formas de trabajo tuvieron lugar durante la pandemia, que generaron expectativas y nuevas formas de entender la relación con el trabajo, sin embargo, el proceso regreso a la oficina generó diferentes disyuntivas para las organizaciones que sostenían tres preguntas claves para comprender ese futuro (Wigert & Agrawal, 2022):

1) ¿Cuántos empleados que son actualmente capaces de trabajar remotamente están trabajando en modalidades hibridas o completamente remotas?
2) ¿Dónde esperarían trabajar en el largo plazo?

3) ¿Qué pasa cuando trabajadores que son capaces de trabajar remotamente no trabajan en sus espacios preferidos?

Una encuesta realizada por Gallup (Wigert & Agrawal, 2022) describe la forma de trabajo de 2019 a 2022 de acuerdo con cada modalidad, Figura *7*.

La encuesta identifica un deseo de los trabajadores que están completamente en oficina por encontrar modos de trabajo flexible, mientras que el deseo de abandonar el empleo crece hasta un 64%, en tanto que la preferencia por trabajar completamente en oficina ha disminuido a la mitad.

Independientemente de las preferencias de los colaboradores, el reto que enfrentan las empresas se centra a su vez en encontrar un conjunto de habilidades y requerimientos que coincidan con los puestos de trabajo. Encontrándose mayormente favorecidos los trabajos que están relacionados con el desarrollo web y software, con un énfasis en trabajos que requieren alto nivel de especialización. Estos campos se ven beneficiados en la industria pues permite a las organizaciones de gran flexibilidad para atraer nuevo talento.

Para Ozimek & Stanton (2022)Algunas de las ventajas que tiene utilizar los modelos de atracción de talento flexible sirve para tres propósitos:

- Ampliar o reducir la dotación de personal adaptándose a la demanda laboral.
- Subcontratar tareas pequeñas que no requieren un tiempo completo.
- Acceder a un conjunto de habilidades innovadoras.

El trabajo remoto, se convierte entonces no solo en una preferencia de los colaboradores después de la época *COVID-19*, sino que además se vuelve relevante como una estrategia para crecer en competencias de trabajo que son complejas de localizar y que por cuyas características permiten que las empresas y organizaciones robustezcan su cuadro de posiciones críticas para el negocio.

Figura 7 preferencias de formatos de trabajo a distancia

Nota: Tomado de Gallup (Wigert & Agrawal, 2022)

1.11 Conclusiones del capítulo uno

Por los casos de empresas y teorías mencionadas en este capítulo resultan como relevantes los siguientes puntos, los cuales cobran importancia al unirlos como parte estratégica de cualquier compañía.

Al término del capítulo uno, el recorrido realizado para determinar las teorías que son relevantes para definir el sentido estratégico que son marco de acción para los directivos de las organizaciones. Es menester necesario coadyuvarse de las herramientas y conceptos que sean útiles para dotar de claridad a las personas que son responsables de llevar a cabo las acciones que llevarán al éxito a la empresa.

Toda empresa debe mantener definida su estrategia genérica, Marcando claramente la ruta para llegar a su propósito, misión y visión. Porter (fuente) destaca que el no contar con esta definición detona el riesgo de una nula trascendencia de los esfuerzas organizacionales entre las actividades, tácticas y estrategias

En este marco, a lo largo del capítulo se dio sentido a la relevancia de que la definición de los modelos de negocio esté articulada para construir valor. Bajo tal tenor se abordaron otras teorías que complementan, como lo son el desarrollo de competencias basadas en recursos, así como de la definición del liderazgo necesario en las organizaciones. Rematando con temas de actualidad, como lo es el trabajo remoto y como ha influido en la gestión del talento.

La gestión de los recursos humanos vitaliza su sentido al tomar como herramientas del talento su competencias y comportamientos esperados en un entorno plenamente cambiantes; las nuevas tecnologías de información y colaboración, así como la integración de las nuevas cadenas de suministro globalizadas pero su vez con un respaldo local y cultural en cada sociedad obligan a toda organización ha tomar los cambios como una necesidad para la adaptación de sus estrategias y modelos de negocio.

El capítulo a su vez identificó lo importante que es que las personas que ejercen el liderazgo en las empresas deben de ejecutar una acción directiva que confiera una capacidad mayor para sintetizar las variables del entorno y dotar de capacidad de permanencia a las organizaciones.

Entre los cambios culturalmente organizacionales más destacables del último lustro se manifiestan a generar medios de comunicación eficientes a distancia pasando de ser una opción de herramientas colaborativas, que ya se habían trabajado como experimento décadas atrás, hasta convertirse en una necesidad obligada; tal es el caso de la transformación de las formas de trabajar a raíz de la pandemia de *COVID* 19 donde ya existió otra opción y se tuvo que tomar el home office como una nueva manera de trabajar.

Finalmente, es notorio que los elementos clásicos de la teoría para la definición de la estrategia, sigue siendo vigentes, independientemente de los cambios de cultura organizacional,

formas y modelos laborales, en cualquiera de los modelos o industrias que se dinamicen construyendo nuevos esquemas para entregar valor.

Lo anterior es el complemento ideal para repensar los marcos que aquí se abordaron y con ello dar pie para la ejecución de la toma de decisiones en el marco del simulador que será abordado en el capítulo siguiente. (A & E Capacitación y Consultoría, 2020).

CAPÍTULO 2

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

EMPRESA *CHESTER*

2.1 Introducción

Planear, definir y ejecutar la estrategia es de vital importancia en el logro de resultados y cumplimiento de objetivos. La ruta estratégica será transitable si existen conocidos, proyectados y declarados caminos y variables que se pueden enfrentar; para ello la planeación estratégica se vuelve una acción elemental y en este ejercicio la formalidad, análisis, investigación y conocimiento de fortalezas, oportunidades, debilidades y oportunidades son fuentes únicas de información para definir cuál es la mejor estrategia, dejar cavidad para su flexibilidad y tener elementos necesario para realizar cambios en caso de ser necesario.

Durante este capítulo se tratarán las decisiones estratégicas, así como los objetivos y tácticas que posicionarán a *Chester* en el camino indicado para el logro de su visión. En este recorrido se iniciará presentando la industria desde el proyecto simulador de negocios de *Capstone* donde se conocerán las características necesarias del producto, mercado y del mundo de los sensores eléctricos automotrices donde habita *Chester*.

2.2 Contexto de la industria en Capstone

En este numeral se aborda las generales del contexto de la industria manufacturera de sensores que en lo sucesivo denominaremos industria *Capstone*; la cual está orientada en un modelo de negocio *Business to Business* (negocio a negocio en español) en lo sucesivo *B2B*, que consta en la fabricación, distribución y comercialización de sensores para que otras empresas los integren a productos que se dirigen principalmente al mercado de consumo.

Los sensores son dispositivos que observan las condiciones físicas, y los clientes de estos productos pueden ser tan variados de acuerdo con las necesidades de manufactura de cada artículo. Estos dispositivos utilizados en los celulares serán distintos a los que requieren la orientación espacial, o aquellos que coadyuvan en la seguridad aeronáutica o biomédica (Capsim, 2013).

Esta industria pasó de ser un monopolio en el año 2023 a ser cinco compañías diferentes las cuales empiezan competencia en condiciones igualitarias en 2024. Cada una de estas organizaciones cuenta con cinco productos que se encuentran en diferentes segmentos de mercado. Los cuales van a ser explicado más adelante (Capsim, 2013).

Estas compañías tienen como reto el mejorar sus indicadores a través de estrategias internas y externas para ganar incrementar ventas, mercado, acciones, entre otras cosas. Sin embargo, esto solo se puede lograr mediante una planeación estratégica en los diferentes departamentos de investigación y desarrollo del producto (I&D), mercadotecnia, producción, recursos humanos, finanzas y administración total de la calidad (*TQM*) (Capsim, 2013).

Conforme se ejecutan las decisiones en cada una de estas empresas se registra el cambio en sus resultados convirtiéndolos en indicadores para su análisis y fuente para la toma de las próximas intervenciones tomando en cuenta también las acciones de la competencia. (Capsim, 2013).

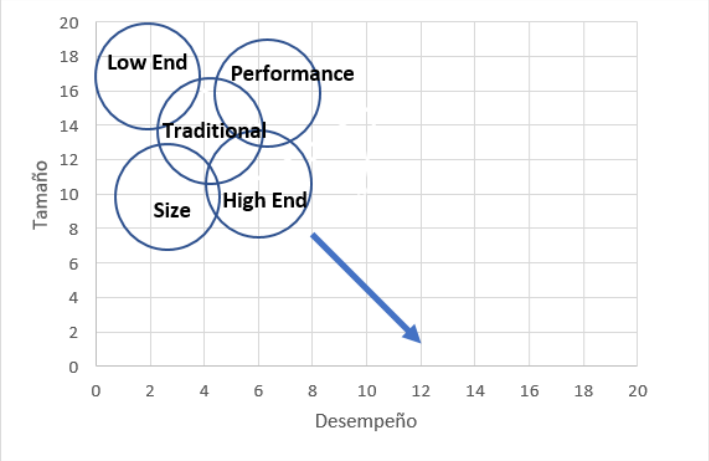
Es decir, que el mercado también toma decisiones aleatorias que perjudican o capitalizan las acciones tomadas durante el año. El mercado de sensores de *Capstone* está dividido en cinco segmentos que atienden necesidades de manufactura distinta, misma que se describen a continuación (Capsim, 2013):

1. *Traditional,* es un segmento que está dirigido a un mercado que busca un producto que lleve aproximadamente en el mercado dos años promedio y un precio promedio.
2. *Low End,* es el segmento de mercado que busca precio sobre confiabilidad, tamaño y desempeño.
3. *High End,* se caracteriza por ser un segmento que busca la última tecnología disponible en cuanto a tamaño, rendimiento y el diseño de los sensores.

4. *Perfomance*, el segmento tiene un gran interés por productos cuya confiabilidad es alta, además prefiere la última tecnología disponible y que mejore desempeño del sensor.
5. *Size*, este último segmento se distingue por buscar una mezcla entre la última tecnología disponible en cuanto al tamaño y diseño del sensor.

Para un mayor entendimiento, en la Figura *8* (que en lo sucesivo se denominará mapa conceptual), se puede comprender de manera gráfica la posición de cada mercado. Es importante mencionar que todos los segmentos se comienzan a mover del cuadrante superior izquierdo al inferior derecho, en otras palabras, con cada año que pasa el mercado busca sensores más pequeños y con un mejor desempeño (Capsim, 2013).

Figura 8 Segmento de mercados



Nota: Tomada de *Capstone* (2013)

2.3 Preferencias de los segmentos

Para cada segmento existen preferencias de compra distintas, en todos los casos las variables que se integran son iguales, sin embargo, la mezcla y proporción de la importancia de cada variable son diferentes sin siempre las misma cuatro (Capsim, 2013):

- Edad, que se refiere al número de años que el producto tiene en el mercado desde su lanzamiento o última actualización.
- Precio, que es el monto en dólares que vale una unidad de producto.
- Posición ideal, que es la mezcla entre el nivel de rendimiento y el tamaño del sensor, mostrándose gráficamente en el mapa perceptual. Esta variable es relevante para definir el segmento al que pertenece un producto.
- Tiempo medio antes de falla (en lo sucesivo *MTBF*).

Las preferencias y ponderaciones de cada variable se describen como sigue (Capstone, 2023)

- Segmento *Traditional*
    - Edad, 2 años - ponderación: 47%
    - Precio, $20.00-$30.00 - ponderación: 23%
    - Posición Ideal, rendimiento 5.0 tamaño 15.0 - ponderación: 21%
    - *MTBF*, 14,000-19,000 – ponderación: 9%
- Segmento *Low End*
    - Edad, 7 años - ponderación: 24%
    - Precio, $15.00-$25.00 - ponderación: 53%
    - Posición Ideal, rendimiento 1.7 tamaño 18.3 - ponderación: 16%
    - *MTBF*, 12,000-17,000 – ponderación: 7%
- Segmento *High End*
    - Edad, 0 años - ponderación: 29%
    - Precio, $30.00-$40.00 - ponderación: 9%
    - Posición Ideal, rendimiento 8.9 tamaño 11.1 - ponderación: 43%
    - *MTBF*, 20,000-25,000 – ponderación: 19%

- Segmento *Performance*
    - Edad, 1 años - ponderación: 9%
    - Precio, $25.00-$35.00 - ponderación: 19%
    - Posición Ideal, rendimiento 9.6 tamaño 16.0 - ponderación: 29%
    - *MTBF*, 22,000-27,000 – ponderación: 43%
- Segmento Size
    - Edad, 1.5 años - ponderación: 29%
    - Precio, $25.00-$35.00 - ponderación: 9%
    - Posición Ideal, rendimiento 4.0 tamaño 10.6 - ponderación: 43%
    - *MTBF*, 16,000-21,000 – ponderación: 19%

2.4 Análisis de cinco fuerzas competitivas

El análisis de estas cinco fuerzas según Porter (1980), determinan la fortaleza de las fuerzas competitivas o factores de la competencia; por lo tanto, la posición y rentabilidad de las compañías en la industria. Es por ello por lo que la identificación de ellas fuerzas ayuda en la planeación estratégica para capitalizar estas fuerzas y sacarles provecho (Porter M. , 1980).

Capstone al ser una industria de tecnología de sensores en un marco simulado, se puede interpretar que aplican de la siguiente forma:

- Rivalidad entre competidores o empresas actuales, es alta ya que las cinco compañías comienzan con las mismas bases tanto, monetarias, productos, valor de la acción, capacidades de producción entre otras cosas.
- Poder de negociación de los compradores, es una fuerza alta ya que son los que marcan los lineamientos de compra por cada sector y le da la importancia que debe tener cada uno de los cuatro rubros; posición ideal, *MTBF*, precio y edad.

- Poder de negociación de los proveedores, es baja, ya que una vez que se hayan cambiado los plazos de pago, estos podrían establecer un atraso en las entregas, pero no es significativo para las empresas.
- Amenaza de productos y servicios sustitutos, no existe ya que como en el riesgo de nuevas empresas no hay forma de que aparezca un nuevo producto sustituto.
- El riesgo a nuevas empresas es nulo ya que al ser un monopolio con anterioridad y al dividirse solo en cinco compañías esto impide que una nueva compañía aparezca en el mercado.

Como se puede apreciar las fuerzas competitivas que están presentes son las de los competidores y compradores de manera alta, poder de negociación de proveedores baja y nula para productos sustitutos y riesgos de nuevas empresas.

2.5 Reporte Courier

Como se menciona previamente cada año en el simulador es una ronda o un ejercicio, y la información anual de resultados de la compañía se llama Reporte *Courier*. En donde incluye toda la información detallada no solamente de la empresa la cual se está tomando la planeación estratégica sino de toda la industria. Ya que el *Capstone*, hace la simulación de que todas las empresas cotizan en la bolsa de valores por lo que la información es pública.

Gracias a este reporte se puede observar hacia qué tipo de estrategia las cinco compañías están tomando y anticipar o contener las siguientes rondas.

2.6 Estrategias genéricas Capstone

En el marco de la competencia *Capsim* (Capsim, 2013) presenta seis estrategias, las cuales puede ser elegidas por las empresas para tener ventaja competitiva, se describen a continuación:

1. Amplio líder de costos: su mayor atención es priorizar los bajos costos sin importar el impacto en investigación y desarrollo, costos de materiales y costos de producción de los

productos ofrecidos. Prácticamente aparecen en todos los segmentos, siendo competitivos y logrando mantener el mínimo en costos.

2. Líder en costos de (tecnología básica): principalmente se posiciona en el segmento *Traditional* secundando de *Low End*; entre sus características se encuentra la ventaja competitiva en precios por debajo del promedio y mínimas inversiones en investigación y desarrollo, costos de producción y costos de material y retando siempre su línea de producción a la automatización para mejorar los márgenes.
3. Líder de costos de nicho (ciclo de vida del producto): esta estrategia se enfoca en productos que en su evolución con el tiempo manifiesten impacto en distintos segmentos iniciando por *Low End* continuando en el segmento *Traditional* para finalizar *High End.* Durante su curso por cada segmento el producto en esta estrategia se caracteriza por marcar mínimos costos en I&D, materiales y producción con la atención en que con ellas mantener una ventaja competitiva.
4. Amplia diferenciación: se logra ventaja competitiva en esta estrategia a través de diferenciar los productos con calidad excelente, fácil accesibilidad y alto reconocimiento. La inversión en I&D provoca permanencia en el mercado permitiendo innovadores y atractivos diseños. Por su inversión en formas o y funcionalidades el precio se concentra por encima del promedio.
5. Diferenciación de nicho (alta tecnología): participa en segmentos con exclusivas características en tecnología, tales como *Performance*, *Size* y *High End*, logrando productos con diseño extraordinario, nuevos y atractivos por sus condiciones de tecnología avanzada. Los precios se posicionan por encima del promedio.
6. Diferenciación de nicho (ciclo de vida del producto): se enfoca a darle mayor vida a los productos mientras evolucionan desde el segmento de *Low End*, pasando por *Traditional*

para culminar en *Hight End* , por lo que caminan a la par del mercado en el que se presentan ofreciendo mejor rendimiento y tamaño con precios encima de la media del mercado.

En esta competencia las empresas arrancan en mismas condiciones de intervención de mercado y conforme pasan los años se focaliza la estrategia elegida por la compañía siendo el desempeño de sus productos en el mercado lo que año con año marque las decisiones para fortalecer dicha estrategia.

2.7 Compañía *Chester*

Chester fue constituida en el año 2024 con el propósito de lograr ser el principal proveedor de sensores eléctricos para la industria automotriz siendo Ricardo Cortez, Fausto Mancilla y Alejandro Cervantes sus fundadores.

2.7.1 Misión

Generar valor económico, social y tecnológico a través de la excelencia comercial, productiva e innovadora en cada producto y mercado.

2.7.2 Visión y valores

Posicionarse como el proveedor ideal de sensores eléctricos satisfaciendo las necesidades de cada mercado con productos de categoría, alta resistencia a las condiciones del tiempo y adaptabilidad de las preferencias, teniendo integrada una cadena de valor entre la empresa, clientes, proveedores, sociedad y medio ambiente.

La visión de la empresa es acompañada por cuatro valores, los cuales son parte vital de su cultura organizacional y requisito indispensable de la misión:

1. Excelencia
2. Pasión
3. Resolución

4. Competitividad
5. Trabajo en equipo

2.7.3 Organigrama y funciones

Chester presenta una estructura organizacional céfalo jerárquica de gestión descendente en al cual cada gerencia gestiona y ejecuta sus estrategias con reporte directo a la dirección general. Véase Figura *9*.

Figura 9 Organigrama *Chester*

Nota: Creación propia con información de la empresa *Chester*

El impacto de cada área está alineado a la estrategia de la empresa, siendo la ejecución de las funciones el vehículo táctico para el cumplimiento de los objetivos estratégicos; a continuación, se describen los propósitos principales de cada puesto.

- Dirección general: Responsable de dirigir las decisiones de la empresa alineadas con la estrategia corporativa con el objetivo de asegurar el crecimiento y valor incremental de la empresa.
- Gerente de investigación y desarrollo: su objetivo es inventar, mejorar y rediseñar producto que cumpla con las características para cada segmento de mercado asegurando el costo beneficio de inversión.
- Gerente de mercadotecnia: establece y ejecuta la estrategia de mercadeo fijando presupuesto de venta, promoción, precio, distribución y fuerza de ventas a través de la investigación y data que el mercado brinde en cada segmento.

- Gerente de producción: su propósito es garantizar la producción en tiempo y costo de cada producto, así como administrar su capacidad de fabricación en volumen y automatización utilizando eficientemente los recursos humanos y maquinaria.
- Gerente de finanzas: gestiona y asegura la disponibilidad del recurso económico garantizando que todas las actividades de la empresa se encuentren financiadas. Ejecuta estrategias dirigidas a incrementar el valor a través de su propia operación y en el mercado de capitales.
- Recursos humanos: su objetivo es garantizar la disponibilidad de los recursos humanos, así como su productividad basada en la capacitación a través del aseguramiento de la plantilla de personal, contar con el talento adecuado, externo o interno y ejecutar estrategias de capacitación incrementando la productividad del personal.
- Mejora Continua (*TQM*): responsable de la mejora y evolución de los procesos productivos para la reducción de tiempos y maximización de equipos y métodos, a través de intervenciones en todas las áreas y teniendo como fuente de análisis el comportamiento de cada perspectiva del *Balanced Scorecard* (*BSC*).

2.7.4 Estrategia general Chester

Chester define su estrategia de tipo amplia diferenciación para la cual se tendrá presencia en todos los segmentos logrando una ventaja competitiva con características de valor agregado en cada producto reflejados en la aceptación por el cliente.

La presencia de productos en cada segmento cuenta con características tecnológicas, de desempeño y tamaño, alto reconocimiento y fácil accesibilidad. Los precios se manifiestan por encima del promedio y con esta estrategia se genera competitividad a través de inversiones de I+D y la capacidad productiva crecerá conforme a la demanda del segmento correspondiente.

2.7.5 Tácticas por departamento

La ruta estratégica de la empresa cuenta con soporte tácticos de ejecución por área, los cuales son aterrizados y alineados en cada departamento que su vez cuentan con objetivos precisos enfocados a la estrategia.

- Investigación y Desarrollo. el área de *I&D,* Impulsará los primeros cinco años el crecimiento de *Low End* para impulsar el flujo de efectivo y sostener la participación en los segmentos de punta; de esta manera envejecerá de manera natural posicionándose en la edad ideal.

  Para de *High End,* se lanzará un nuevo producto en los primeros dos años, contando desde entonces con dos productos nuevos, para así transitar uno de ellos al segmento *Traditional* y de ahí sostenerlo con actualizaciones anuales.

  Se ponderará contar con al menos dos productos en los dos segmentos de interés, uno para crear flujo, *Low End y Traditional,* así como para impulsar los nuevos productos *High End.*

- Mercadotecnia. En lugar de altas inversiones en promoción y ventas, se realizará una mezcla que priorice la localización del centro del segmento a nivel de producto con una inversión suficiente para sostener un 50 – 60% de disponibilidad y alcanzar en cinco años al menos un 80% de reconocimiento de marca.

  Respecto al precio la táctica ideal será en la mayoría de los casos posicionarse 50 centavos abajo del primer lugar para ser referencia en los segmentos donde el precio tenga una alta importancia y en los que no podría fluctuar arriba del promedio, cuidando siempre la contribución marginal del producto.

- Producción. La producción se ajustará para logar un nivel de servicio que tenga un inventario máximo de 90 días y con un óptimo de 60 días. Pudiendo exceder esta visión

en caso de pronosticar un crecimiento de demanda en sensores nuevos que puede tener una previsión de hasta 120 días en el primer año de lanzamiento.

La planeación de la producción estará sujeta al presupuesto de venta planeado tomando en cuenta el inventario y la capacidad utilizada, se comprará de ser necesario capacidad de acuerdo con el crecimiento del mercado manteniendo la utilización de planta en un máximo de 80%.

El aspecto automatización se dispondrá en la mezcla de productos que logren su diferenciación a través de la confluencia de los criterios de compra como son precio, posición ideal y *MTBF*; por lo tanto en los segmentos donde precio tiene prioridad como lo son *Low End* y *Traditional* el mecanizar entre 6.0 y 9.0 es elemental, sin embargo, al ser una estrategia de amplia diferenciación la mezcla de los tres criterios mencionados definirá la decisión de automatizar.

En *High End, Performance* y *Size* al industrializar su producción se detonan obtener mejores costos y con ello reinvertir en un 10% o más en publicidad y promoción de tal forma que no sea el costo solamente un criterio a ofrecer sino contrario a ello sea por medio de posición en y *MTBF* alcanzando mayor segmento de mercado.

- Finanzas. Las fianzas procurarán sostener un capital de trabajo que permita crecer en automatización y planta en los primeros cuatro años. Así como con un margen de al menos 30% en cada segmento.

Se retendrán los dividendos los primeros seis años, para consolidar el modelo y se permitirá préstamos a partir del segundo año, siempre y cuando la proyección del flujo sostenga al menos el 30% de la deuda a largo plazo.

Se procurará una taza de rotación de inventario de al menos 1.3 promedio en todos los segmentos. Existirá una evaluación para ajustar las cuentas por cobrar en los primeros tres años para avanzar de 35 a 40 días.

- Recursos Humanos. Derivado de la dependencia estratégica que requiere ajustar los segmentos de producto en el *I&D,* se plantea como ideal, destinar 1% de las ganancias anuales para mejorar las competencias de los colaboradores y con ello reducir la brecha de tiempo de productos en revisión por lo que se planean 40 horas de entrenamiento.
- *TQM*. Aunado al objetivo estratégico anterior, la inversión en *TQM,* es relevante asegurar la agilidad de transformación de producto para obtener salidas a mercado con un 20% de mayor agilidad para el rediseño que el de la competencia; para lo cual la inversión será de alrededor mil dólares, desde el cuarto año y para los proyectos costo de materiales, costo de desarrollo de producto, gastos administrativos e incremento de la demanda

Las tácticas de cada departamento vincularan sus resultados en el reporte del *BSC* y en el reporte de la industria *Courier* y desde la data que estos generan estos se podrán tomar decisiones para mantener o tomar acciones en cada área.

2.7.6 Modelo de Negocios (CANVAS)

El desarrollo del modelo de negocio tiene como centro una propuesta de valor en la que la empresa *Chester,* crea, ofrece y captura valor de la industria de manufactura de artículos tecnológicos que requieren las características de cada producto en todos los mercados, así como se muestra en la Figura 10, se utilizó el marco del modelo de negocio *Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010).

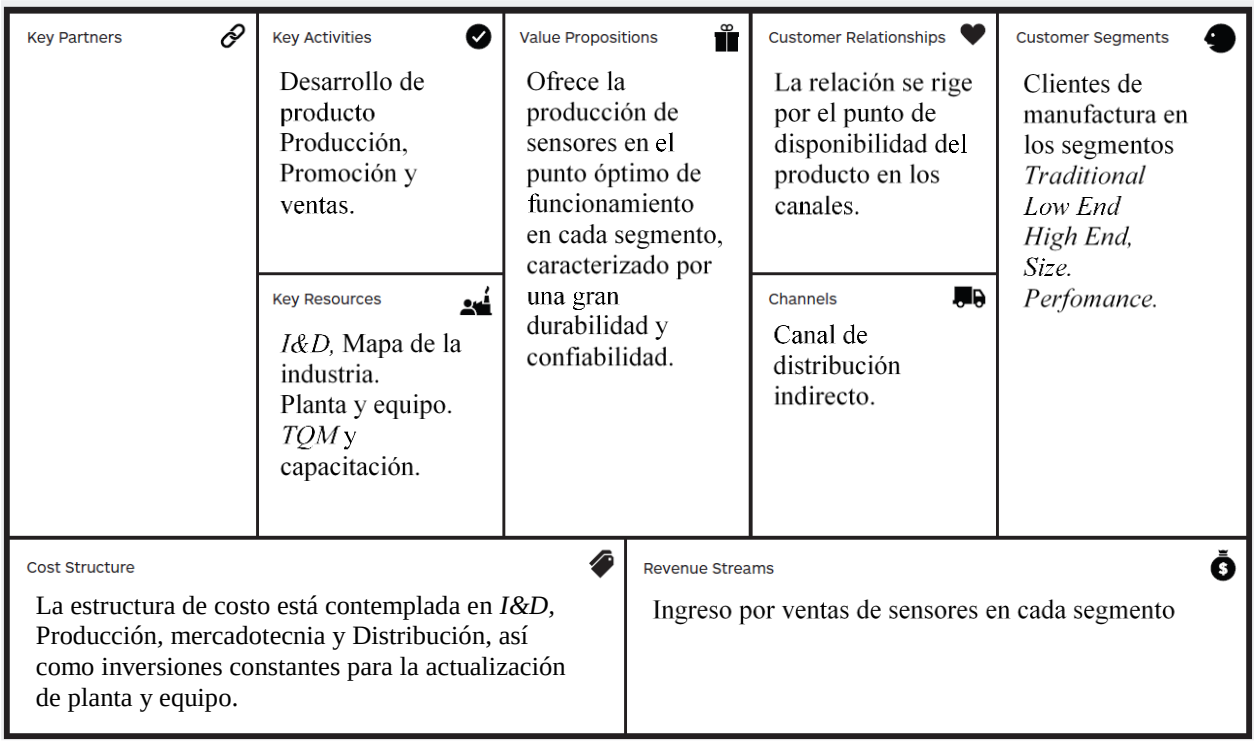
Para esbozar la forma en que se integra este modelo de negocio *B2B,* destacan en el lado derecho una fuente de ingresos que tiene como única entrada la venta de sensores en cada segmento, requiriendo canales de distribución indirectos para colocar el producto con sus

clientes, la medición en esta relación es simple en un esquema que cuantifica el nivel de disponibilidad de producto para sus clientes.

Del lado izquierdo el modelo requiere para sostenerse de competencias claves relacionadas con la agilidad para la actualización del diseño de producto, así como de una aguda sensibilidad para modificar los productos de acuerdo con los requerimientos del mercado, adelantándose a la demanda.

Mientras que, para lograr un nivel de competitividad en costo, requiere un equilibrio en la actualización de planta y equipo, así como de una mezcla entre automatización y capacitación de capital humano. Por la naturaleza de la industria se requieren fuentes naturales para obtener capital de trabajo que permita potencializar el crecimiento en los segmentos, por lo que resultan claves los proveedores y otros medios de financiamientos.

Figura 10 Modelo de negocio aplicado a *Chester*



Nota: Elaboración propia con el lienzo de Osterwalder & Pigneur (2010) e información de *Capstone* (2013)

2.7.7 Objetivos Estratégicos

Las estrategias y tácticas que se va a tomar en *Chester* son necesarias para el crecimiento de la organización, sin embargo, el desempeño de la compañía, así como la efectividad de las estrategias se tomará con relación al *BSC* proporcionado por *Capstone* al finalizar cada año. Estos objetivos se encuentran proyectados anualmente como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2 objetivos estratégicos de *Chester*

Balance ScoreCard (planeado)									
		Periodos							
Financiero	**Valor Máximo**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**2031**
Precio de la acción	8	8	8	6	7.7	6.9	7	7.9	7.14
Utilidades	9	3	4	2	4.5	3.1	3.1	3.4	3.13
Apalancamiento	8	8	8	7.9	8	8	8	8	8
Total	**25**	**19**	**20**	**15.9**	**20.2**	**18**	**18.1**	**19.3**	**18.27**
		76%	80%	64%	81%	72%	72%	77%	73%
Procesos internos de negocio	**Valor Máximo**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**2031**
Margen Bruto	5	1	1.5	0	0	0	0.5	0.6	0.53
Utilización de fábrica	5	5	5	5	5	4.3	4.9	5	4.94
Días de capital de trabajo	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Costo de desabasto	5	4	3	4.8	3.1	2.2	3.7	4.1	3.72
Costo de inventario	5	4	3	2.3	4.8	3.8	3.3	3.7	3.38
Total	**25**	**19**	**17.5**	**17.1**	**17.9**	**15.3**	**17.4**	**18.4**	**17.57**
		76%	70%	68%	72%	61%	70%	74%	70%
Cliente	**Valor Máximo**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**2031**
Criterios de compra	5	5	5	5	5	5	5	5	4
Conciencia del cliente	5	1.7	2	2.3	2.5	2.7	3	3.1	4
Disponibilidad hacia el cliente	5	0	0	0.3	1	1.3	2	1.6	2.1
Número de producto	5	3.2	3.6	3.6	4.3	5	3.9	4.3	3.95
Gastos generales de venta y administrativos	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Total	**25**	**14.9**	**15.6**	**16.2**	**17.8**	**19**	**18.9**	**19**	**19.05**
		60%	62%	65%	71%	76%	76%	76%	76%
Entrenamiento y desarrollo	**Valor Máximo**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**2031**
Rotación de empleados	7	2	3.5	4.7	4.2	3.3	3.6	4	3.66
Productividades	7	0	0	0	2.3	2.1	3	1.4	1.25
TQM - Costos de materiales	3				0.2	0.5	1.7	2.1	2.8
TQM - Costos de desarrollo de producto	3				0.6	1.8	1.3	1.9	2.1
TQM - Gastos administrativos	3				1.6	3	2.3	2.6	2.37
TQM - Incremento de la demanda	3				0	0.2	0.8	1.5	2.1
Total	**26**	**2**	**3.5**	**4.7**	**8.9**	**10.9**	**12.7**	**13.5**	**14.28**
		8%	13%	18%	34%	42%	49%	52%	55%
Gran Total	**101**	**54.9**	**56.6**	**53.9**	**64.8**	**63.2**	**67.1**	**70.2**	**69.17**
		54%	56%	53%	64%	63%	66%	70%	68%

Nota: Elaboración propia con datos de *Capstone* (2013)

Adicional a los objetivos estratégicos anuales de *Chester*, también se monitorea los indicadores de largo y mediano plazo como se muestran en la Tabla 3 siendo los años 2027 y 2031 los observados.

Tabla 3 Objetivos a mediano y largo plazo para *Chester*

Balanced Scorecard			
		Periodos	
	Valor		
Financiero	**Máximo**	**2027**	**2031**
Capitalización de mercado	20	9.2	19.80
Ventas	20	18.9	17.52
Prestamos de emergencia	20	0	20.00
Total	**60**	**28.1**	**57.3**
		47%	96%
	Valor		
Procesos internos de negocio	**Máximo**	**2027**	**2031**
Utilidad de operación	60	6.2	48.00
Total	**60**	**6.2**	**48.0**
		10%	80%
	Valor		
Cliente	**Máximo**	**2027**	**2031**
Satisfacción persibida	20	17.2	19.00
Participación del mercado	40	35.2	39.00
Total	**60**	**52.4**	**58.0**
		87%	97%
	Valor		
Entrenamiento y desarrollo	**Máximo**	**2027**	**2031**
Ventas / empleados	20	6.5	16.00
Activos / empelados	20	6.4	17.00
Utilidad / empleados	20	1.3	17.50
Total	**60**	**14.2**	**50.5**
		24%	84%
Gran Total	**240**	**101**	**214**
		42%	89%

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

2.8 Conclusiones del capítulo dos

Una vez que se comprenden las variables del mercado y asimilar las cinco fuerzas de Porter o de competitividad de manera natural se hace el postulado de la misión y visión, estrategias y tácticas que la organización desea tomar para ganar posición en el mercado como mejorar rentabilidad del negocio.

La planeación estratégica es la clave para garantizar un objetivo claro, conciso y accesible lo cual va a permitir a la organización realizar ciertos cambios en el momento adecuado en dado caso que los objetivos no se comiencen a cumplir.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE RESULTADOS BIENIO 2024 – 2025 *CHESTER*

3.1 Introducción capítulo tres

En este capítulo se analizan los resultados derivados del simulador de negocios, de las decisiones tomadas por *Chester* durante el primer ciclo conformado por los años 2024 y 2025, al cual se nombra primer bienio o bienio 2024-2025 y también la comparativa con la empresa *Baldwin* que presenta resultados cercanos y coincidentes con *Chester*.

3.2 Panorama de la industria 2024-2025

Al cierre del primer bienio todas las empresas participantes (seis) presentan financieros positivos, *Andrews, Baldwin* y *Chester* notan desatino en producción contra la demanda del mercado quedándose cortos de inventario en la mayoría de sus productos. *Andrews* y *Baldwin* han marcado línea para posicionar su posible estrategia, en el caso de *Andrews* pareciera que su enfoque está orientado a líder de costos y *Baldwin* en líder de costos de nicho.

- *Andrews,* presenta las siguientes características en sus productos peculiares de líder de costos:
    - *Able*: producto del segmento *Traditional* con nivel de automatización siete para ser eficientes en costos, tienen el precio más bajo y la inversión en promoción y ventas es modesta.
    - *Acre*: radica en *Low End,* cuenta con nivel de automatización de seis, tiene el tercer precio de venta más bajo del mercado, su inversión es modesta en promoción y ventas, aunque superior a la de otros segmentos, es evidente su cercanía a la posición ideal en el mapa perceptual mostrando interés por investigación y desarrollo en este segmento.

- *Adam*: Antes este producto estaba en el segmento *High End*, ahora se encuentra en *Traditional*, marcando con esto su interés en costos y fortaleciéndolo con un nivel de automatización de cinco, junto con *Able* tiene el precio más bajo de la competencia y cuanta con modesta inversión de promoción y ventas.
- *Agape*: aunque no pertenece a segmentos enfocado a costos se deja ver que es un producto que se puede retirar de este mercado para trasladarse a otro ya que su posición ideal en el mapa perceptual esta fuera de especificaciones.
- *Adam* de *High End*y *Aft* de *Size* han sido retirados, siendo esta una clara muestra de orientarse a segmentos enfocados a costos.

- *Baldwin*, posiblemente se enfoca más a una estrategia de diferenciación de nicho, sus productos manifiestan los siguientes comportamientos característicos de esta visión:
  - *Baker* en *Traditional, Bead* en *Low End, Bid* y posiblemente *Bayon* en *High End,* así como *Buddy* en *Size* muestran es sus comportamientos durante el primer bienio coincidencias en una accesibilidad del cliente y conocimiento del mercado a través de fuertes inversiones en promoción y venta. En investigación y desarrollo están cerca de los puntos ideales de desempeño y tamaño, utilizando la edad con un posicionamiento permanente en el segmento acompañando la evolución de la demanda.

    Los productos *Bid*, *Bayon* y *Buddy* tomarán el segmento de altos consumidores que prefieren diferencia en rendimiento, calidad y tecnología en sus productos.

- *Digby*, se orienta a una estrategia de diferenciación amplia, parecida a la de *Chester* donde mantiene presencia en los cinco segmentos, con productos dentro de las coordenadas de cada segmento con precios en algunos casos arriba de los promedios

logrando tener alta contribución marginal sin volumen masivos en su venta, las inversiones en mercadotecnia mínimas necesarias para mantenerse con presencia en cada segmento, apostando con ello a la cercanía de la posición ideal en el mapa perceptual.

- *Erie*, ha sido muy claro en su estrategia durante este bienio, con solo dos productos muy rentables, *Eat* en *Traditional* y *Ebb* en *Low End*, ambos pertenecientes a una estrategia de nicho en costos con nivel de automatización promedio, inversiones medias en promoción y ventas así como en investigación y desarrollo a raya mantienen vida larga en los sensores provocando la permanencia en sus segmentos que junto con precios por debajo del promedio se anclan casi de forma permanente en el nicho mencionado.
- *Ferris*, está orientada a segmentos de especialización por lo tanto su estrategia pareciera permea a especialización enfocada o de nicho. Sus productos destacan en un posicionamiento de arriba y a la derecha con inversiones en posicionar la calidad y tecnología, sus precios están arriba del promedio, sus niveles de automatización son mínimos y sus inversiones pequeñas en promoción y ventas.

Chester por su parte mantiene todos sus productos en todos los segmentos, incluso duplicando en algunos, inversiones de investigación y desarrollo necesarias para posicionar sus productos lo más cerca de la preferencia del cliente en cada ciclo provocando que se en la mayoría de los casos tengan un sensor en edad en cada segmento. Las inversiones de *Chester* en promoción y ventas son al alza con el objetivo de mantener accesibilidad y conocimiento del cliente cerca de los lideres de cada segmento; lo anterior fiel a su estrategia de amplia diferenciación.

3.3 *BSC* de la industria bienio 2024 – 2025

En este bienio 2024 – 2025, *Chester* fue el líder de la industria con 226 puntos en el *BSC*, en segundo lugar, se encuentra *Andrews* y *Digby* con un empate de 227 puntos, en tercer lugar, se encuentra *Baldwin* con 226, *Ferris* en cuarto lugar con 221 puntos y *Erie* con 186 puntos como se puede observar en la Tabla 4.

Sin embargo, esta posición muestra el bienio incluyendo los puntos de largo plazo, si se considera por periodos, *Andrews* terminó el 2025 siendo líder y *Baldwin* en el último lugar.

Tabla 4 *BSC* general de la industria bienio 2024 – 2025

BSC Industria	2024	2025	Largo Plazo	Total
Andrews	58	65	104	**227**
Baldwin	50	56	120	**226**
Chester	60	64	118	**242**
Digby	60	57	110	**227**
Erie	46	62	78	**186**
Ferris	58	62	101	**221**
Máximo	82	89	240	1000

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

Chester, tienen que prestar atención en los movimientos de los primeros tres competidores, ya que estos posiblemente estén en una etapa de desarrollo en las diferentes áreas operativas y repuntar en los siguientes bienios.

3.3.1 Análisis del BSC de Chester bienio 2024 - 2025

Durante este bienio 2024 – 2025, *Chester*, se desarrolló bajo los objetivos y la proyección del *BSC* planeado los cuales fueron generados en el capítulo dos de este documento. Los resultados obtenidos fueron favorables en ambos años en el 2024 se superó lo esperado en un 10% mientras que en el 2025 un 12%; como se puede ver en la Tabla 5Tabla 5.

Tabla 5 : Evolución de *BSC Chester* resumen bienio 2024 – 2025

	2024		2025	
	Planeado	Real	Planeado	Real
Financiero	19	23.2	20	22.6
Procesos internos de negocio	19	19.7	17.5	16.7
Cliente	14.9	13.8	16.2	15.4
Entrenamiento y desarrollo	2	3.5	3.5	9.3
Gran Total	**54.9**	**60.2**	**57.2**	**64**
Delta	5.3		6.8	
% de Cambio	110%		112%	

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

Estos cambios positivos, se deben a varios cambios en la industria más que en las proyecciones de la compañía, aun cuando hubo ajustes fundamentales que se van a ir mostrando más adelante en este capítulo. *Chester* no esperaba que la competencia retirara productos en el primer año de operaciones.

En la Tabla 6, se muestra los resultados obtenidos en comparación a los planeados por la mesa directiva de *Chester* para este primer bienio.

Como se puede observar en la sección financiera, no hubo un impacto negativo, ya que se planteó que el primer bienio no se tuviera un crecimiento en las utilidades las cuales a pesar de ello se vieron favorecidas superando el objetivo.

En los procesos internos de negocio, se tuvo un impacto negativo en el indicador de costo de desabasto, esto se debe a que la planeación no salió como se esperaba; debido a que compañías como *Erie* y *Ferris* retiraron productos en el primer bienio de operación como previamente se había mencionado.

Tabla 6 Evolución de *BSC Chester* bienio 2024 – 2025

BSC planeado y real					
		Planeado		Real	
Financiero	**Valor Máximo**	**2024**	**2025**	**2024**	**2025**
Precio de la acción	8	8	8	8	8
Utilidades	9	3	4	7.2	6.6
Apalancamiento	8	8	8	8	8
Total	**25**	**19**	**20**	**23.2**	**22.6**
		76%	80%	93%	90%
Procesos internos de negocio	**Valor Máximo**	**2024**	**2025**	**2024**	**2025**
Margen Bruto	5	1	1.5	2.6	1.7
Utilización de fábrica	5	5	5	5	5
Días de capital de trabajo	5	5	5	5	5
Costo de desabasto	5	4	3	2.1	0
Costo de inventario	5	4	3	5	5
Total	**25**	**19**	**17.5**	**19.7**	**16.7**
		76%	70%	79%	67%
Cliente	**Valor Máximo**	**2024**	**2025**	**2024**	**2025**
Criterios de compra	5	5	5	4.1	5
Conciencia del cliente	5	1.7	2.3	1.8	2.4
Disponibilidad hacia el cliente	5	0	0.3	0	0.1
Número de producto	5	3.2	3.6	2.9	2.9
Gastos generales de venta y administrativos	5	5	5	5	5
Total	**25**	**14.9**	**16.2**	**13.8**	**15.4**
		60%	65%	55%	62%
Entrenamiento y desarrollo	**Valor Máximo**	**2024**	**2025**	**2024**	**2025**
Rotación de empleados	7	2	3.5	3.5	7
Productividades	7		0		2.3
TQM - Costos de materiales	3				
TQM - Costos de desarrollo de producto	3				
TQM - Gastos administrativos	3				
TQM - Incremento de la demanda	3				
Total	**26**	**2**	**3.5**	**3.5**	**9.3**
		29%	25%	50%	66%
Gran Total	**101**	**54.9**	**57.2**	**60.2**	**64**
		54%	57%	60%	63%

x > 100%
99% < x > 60%
x < 59%

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

En la sección del cliente se observa que en el primer año de operación los criterios de compra no cumplieron las expectativas, ya que los productos de *Performance* y *Size* se tuvieron que mover

más allá del punto ideal para asegurar un menor tiempo de desarrollo en futuros bienios. Por otro lado, como hubo desabasto; la disponibilidad al cliente no tuvo el crecimiento esperado.

El número de producto fue otro indicador que no se alcanzó principalmente por dos acciones; la primera porque hubo desabasto en la cadena de suministro y el otro es que se retiró un sensor en el segundo año de operación de *High End*, lo cual no estaba planeado, sin embargo, se creyó conveniente para desarrollar mejor dicho segmento.

Por último, en entrenamiento y desarrollo se cumplió con creces en la rotación de empleados y productividad, la mesa directiva considera que las proyecciones fueron muy conservadoras al haberse superado ampliamente.

3.4 Resultados financieros bienio 2024-2025

Con el propósito de construir una comprensión financiera amplia, se desarrolló un conjunto de razones para analizar los estados de resultados, balance general y el flujo de efectivo de cada compañía.

Para este efecto, el análisis de las decisiones de la empresa *Chester* se compararán con las de *Baldwin*, lo anterior como consecuencia de que las ventas de esta última son mayores que las de *Chester*. Pudieran existir otros criterios para evaluar a *Andrews o Digby* en su lugar, orientándose debido a sus ventas y la utilidad neta, no obstante fueron descartadas por tres criterios, el primero de ellos dado que las estrategias genéricas parecieran ser distintas, unas tendiendo a mercados de enfoque, en el segmento *Low End* y *Tradicional* (se abordarán en el numeral 3.6 del presente capítulo), segundo; dado que la proporción de las ventas es sumamente distinto, y tercero; es de considerarse que si bien la utilidad neta puede maximizarse sería complejo que las ventas pudieran crecer al volumen de *Chester y Baldwin*, en el futuro, esto es estimando un crecimiento lineal de todas las empresas.

A continuación, se presentan las razones financieras en las Tabla 7, Tabla 8 y Tabla 9 se señalan en amarillo aquellas que destacan por su desempeño, ya sea positivo o negativo.

Tabla 7 Razones financieras de utilidad solvencia y apalancamiento 2024 – 2025

	Indicador	***Chester***	***Baldwin***
Medidas de utilidad	Ventas	$166,266	$173,996
	Utilidad Neta	$6,829	$351
	Utilidad por acción	$3.33	$0.15
	Utilidad antes de Intereses e Impuestos	$19,246	$14,490
	Utilidad antes de Intereses, Impuestos, Amortización y Depreciación	$27,619	$25,377
Medidas de Solvencia	Razón Circulante	0.53	0.51
	Prueba de acido	2.07	1.26
	Razón de efectivo	1.26	0.99
Medidas de apalancamiento	Razón de deuda a capital	0.98	1.35
	Razón de cobertura de intereses	2.3	1.0
	Multiplicador de capital	2.25	3.28

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

En primera instancia destaca el margen de utilidad neta de *Baldwin* que es de 0.20%, no obstante, la empresa es rentable desde la perspectiva del análisis del margen de utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización que es de 14.8, esto puede deberse a que está realizando inversiones considerables y solicitando crédito a largo plazo, de ahí que la prueba de ácido sea tan baja 1.26 y que el multiplicador de capital sea tan alto con 3.28. Es de notar el ciclo financiero que es negativo con -25.9, esto puede explicarse por la baja rotación de proveedores que es de 6.53 veces al año, además que se está financiando, pagando a 55.85 días a sus proveedores. Uno de los grandes impactos para *Baldwin*, puede deberse a una falta de proyección de demanda quedando con cero de inventario en el año 2025.

Tabla 8 Razones financieras de rotación, rentabilidad y mercado parte 1 2024 – 2025

	Indicador	***Chester***	***Baldwin***
Medidas de rotación	Inventario inicial	$8,617	$7,714
	Costo de los bienes vendidos	$118,554	$124,691
	Rotación de inventario	19.09	0.00
	Días de venta en el inventario	19.12	0.00
	Rotación de cuentas por cobrar	12.17	12.17
	Días de venta en cuentas por cobrar	30.00	30.00
	Rotación de los activos totales	1.18	0.92
	Rotación de proveedores	11.86	6.53
	Días proveedor	30.77	55.85
	Ciclo operativo	49.12	30.00
	Ciclo financiero	18.3	-25.9

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

Tabla 9 Razones financieras de rotación, rentabilidad y mercado parte 2 2024 – 2025

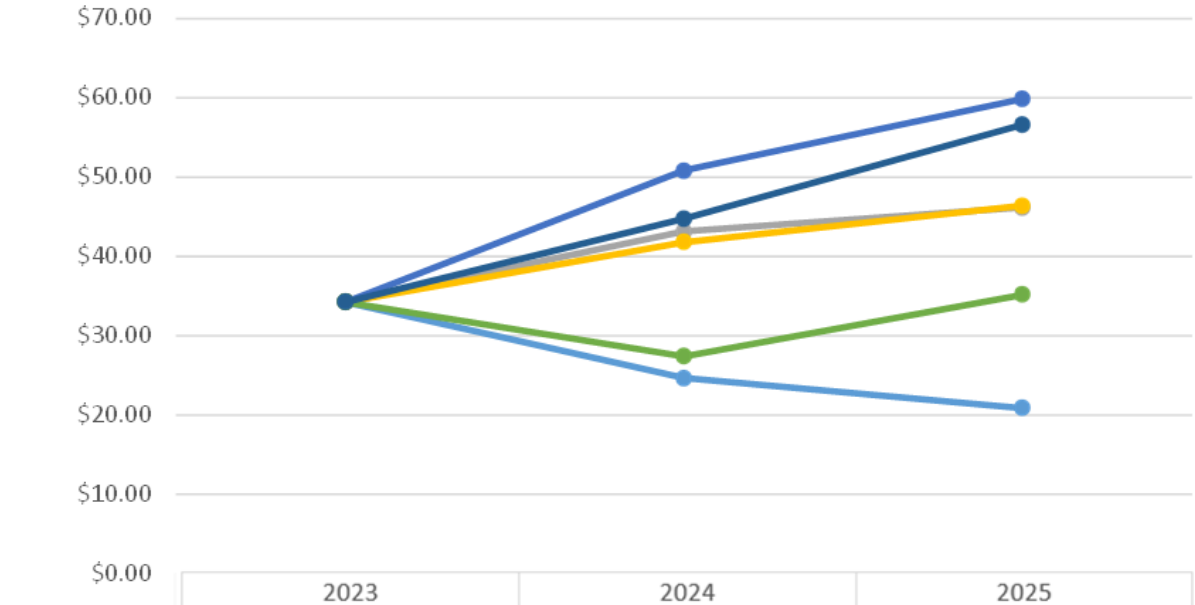
Medidas de rentabilidad	Margen de utilidad neta	4.11%	0.20%
	Margen utilidad antes de Intereses, Impuestos, Amortización y Depreciación	16.61%	14.58%
	Rendimiento sobre activos totales	4.84%	0.19%
	Retorno sobre capital contable	10.91%	0.61%
	Utilidad operativa neta después de impuestos	$6,969	$358
	Retorno sobre activo circulante	6.36%	0.31%
	Retorno sobre activos totales	4.94%	0.19%
Valor de mercado	Razón precio utilidad	$9.17	$164.30
	Retorno de dividendos	0.00%	0.00%
	Razón de valor de mercado a valor en libros	3.11	2.08

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

Desde otra perspectiva, el desempeño se puede calificar como positivo en el mercado de valores, la Gráfica 1 compara el desempeño del precio de la acción de ambas empresas, siendo superior la de *Chester*. *Baldwin* está siendo castigado por el mercado por su falta de rentabilidad en los primeros dos ciclos. Por lo que respecta a *Andrews* el desempeño es muy similar al de *Chester*, mientras que *Erie* está ligeramente atrás. El mejor resultado lo tienen *Ferris* y *Digby*.

Por lo que toca al pago de dividendos realizados en el año 2025, *Chester*, *Baldwin* y *Erie* no realizaron pago alguno en tanto que *Andrews, Digby y Ferris* lo realizaron con las siguientes cantidades respectivamente $1.00, $4.65 y $8.45, estos últimos son los que tuvieron mayor valor por acción.

Gráfica 1 Valor de las acciones 2024 – 2025



	2023	2024	2025
Andrews	$34.25	$43.16	$46.17
Baldwin	$34.25	$24.67	$20.87
Chester	$34.25	$41.80	$46.39
Digby	$34.25	$50.84	$59.86
Erie	$34.25	$27.41	$35.17
Ferris	$34.25	$44.76	$56.61

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

Dados estos datos y el comportamiento de las razones financieras, no es de confiar que el desempeño de *Baldwin* pudiera empeorar, pues no es sistémico que la caída en sus razones de liquidez y de deuda vayan a sostenerse, dado que pueden obedecer a una temporalidad para establecer condiciones de inversión, especialmente sobre promoción y ventas (ver figura 20) que trasciende a $30,438 en el concepto de Gasto de venta, general y administrativo (*I+D*, promoción, ventas, administración).

Tabla 10 Estado de resultados 2024 – 2025

Compañía	***Chester***	***Baldwin***
Ventas	$166,266	$173,996
Costos variables	$116,147	$116,977
Contribución marginal	$50,119	$57,019
Depreciación	$9,195	$10,887
Gasto de venta, general y administrativo o SG&A (I+D, promoción, ventas, administración)	$21,192	$30,438
Otros	$486	$1,204
Margen utilidad antes de intereses e Impuestos	$19,246	$14,490
Intereses (corto y largo plazo)	$8,525	$13,940
Impuestos	$3,752	$193
Repartición de utilidades	$139	$7
Margen de utilidad neta	$6,829	$351

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

Con base en el análisis de la competencia que se realizó en los párrafos anteriores, existen al menos seis provisiones que debe de contemplarse para *Chester* en los siguientes dos años.

1. Continuar con la estrategia de diseño de producto, sosteniendo su permanencia en todos los segmentos de mercado, las ventas deben de incrementar proporcionalmente y como consecuencia, no solo del crecimiento del mercado sino a su vez del crecimiento de la participación en los segmentos como resultado de la introducción de nuevos lanzamientos, por ejemplo; *Cahua*, es indispensable para este objetivo. Incrementar las ventas igualando y posteriormente superando al menos entre un cinco y diez por ciento las ventas totales de *Baldwin*.

2. Incrementar la inversión en promoción y ventas, cuidando el límite necesario buscando que el retorno sobre activo circulante y activos totales sea mayor a cinco.
3. Mejorar la proyección de demanda, el nivel de inventario
4. Mejorar el ciclo financiero, evaluando la mezcla de las políticas de cuentas por pagar y por cobrar en caso de requerir apalancamiento o buscar incremento en participación de mercado o reducción de gasto. Buscar una disminución de dos puntos sobre el 18 actual sería ideal.
5. Retener dividendos de los accionistas en hasta que la estrategia de expansión y consolidación de los segmentos esté consolidada.
6. Incrementar la automatización para mejorar el costo de materiales, en medida de lo posible, sin sacrificar la velocidad para que los productos estén a la venta en la edad conveniente y que el margen neto sea negativo.

Chester implementará con base en estas provisiones, ajustes para continuar con la creación la de nuevos productos, así como la actualización de las anteriores. Vigilará una adecuada gestión financiera y pondrá en marcha inversiones en automatización para los siguientes dos años.

3.4.1 Resultados financieros a nivel producto bienio 2024-2025

El siguiente análisis que puede observarse en la Tabla 11, representan la proporción en costos y su afectación en los márgenes de todos los productos de *Chester*. Para su interpretación, las líneas azules, su lectura es horizontal y representa el porcentaje de la participación de este producto sobre el total, a manera de ejemplo las ventas de *Cake* son iguales al 24% sobre el 100% de las ventas totales de *Chester.*

Cabe destacar que el análisis a este nivel de detalle no puede ser comparable con los de la competencia, en esencia, porque no es posible detallar, a nivel de producto, los costos de

mantenimiento, de investigación y desarrollo, así como los gastos administrativos. Por lo que el margen neto no es calculable.

Por otro lado, los datos que se presentan en celdas color durazno, su lectura es vertical, a manera de ejemplo la mano de obra directa de *Cake* es igual al 43% del 100% que se obtiene de la suma de este último concepto más los costos de materiales directos y los costos de mantenimiento.

Esta tabla permite identificar las áreas de mejora para incrementar los márgenes netos de la operación, no solo interpretando su proporción general, sino que además ayuda a entender la proporción interna de los costos por cada producto. Con estos elementos es posible realizar las siguientes conclusiones:

1. Es necesario influir el en costo de materiales directos evaluando políticas que influyan en la razón financiera relacionada con días proveedores (actualmente de 30).
2. Buscar un incremento en promoción y ventas de entre el 25% y 30% en todos los segmentos (Excepto *Cedar),* sin afectar el margen neto.
3. Con el 50% de los costos variables (69.86 por 0.5), se encuentran en *Cake y Cedar* por lo que el incremento paulatino de la automatización es relevante. Se debe evaluar si es posible adelantar este criterio 0.50 puntos, solo si no ralentiza la velocidad de creación y actualización de todos los productos que requiere para sostener la estrategia y participación en todos los segmentos.

Tabla 11 Distribución del costo por producto 2024 – 2025

		Cake	*Cedar*	*Cid*	*Coat*	*Cure*	*Caltec*	*Cahua*	*NA*	**Tamaño**
	Ventas	24%	28%	12%	15%	14%	8%	0%	0%	100.00%
Costo Variable	Mano de obra directa	43%	51%	38%	41%	43%	39%	0%	0%	30.81%
	Costo de materiales directos	55%	49%	62%	59%	57%	60%	0%	0%	38.60%
	Costo de mantenimiento	2%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0.45%
	Total costos variables	23%	29%	11%	16%	13%	7%	0%	0%	69.86%
Contribución marginal		24%	25%	14%	11%	15%	11%	0%	0%	30.10%
Costos del Periodo	Depreciación	33%	46%	26%	16%	17%	39%	0%	0%	5.53%
	Gasto de venta, general y administrativo, I+D	11%	1%	1%	19%	23%	2%	100%	0%	2.12%
	Promoción	22%	40%	28%	26%	25%	27%	0%	0%	4.27%
	Ventas	22%	40%	36%	26%	25%	27%	0%	0%	4.45%
	Administrativo	12%	25%	10%	12%	10%	6%	0%	0%	1.90%
	Total de costos del periodo	21%	23%	13%	12%	14%	14%	3%	0%	18.28%
Margen Neto		15%	12%	17%	7%	13%	9%	0%	0%	11.87%

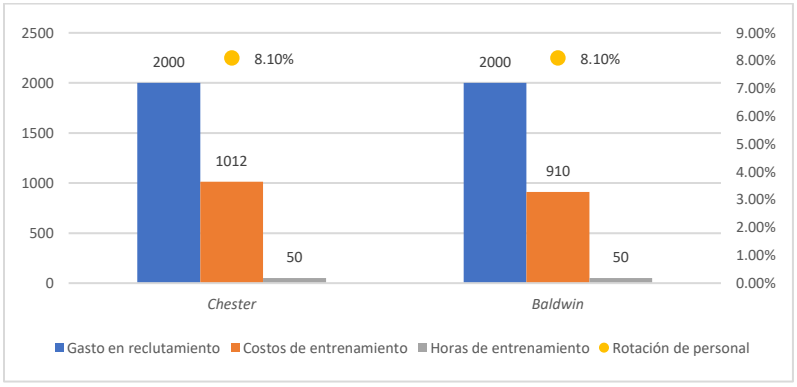
3. Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

3.5 Recursos Humanos 2024-2025

En el apartado de recursos humanos, *Chester* y *Baldwin* usaron el mismo presupuesto para el reclutamiento de personal, pero, el primero invirtió más horas de entrenamiento, por ende, en costo de capacitación por tener mayor número de nuevos empleados, lo cual le generó un mayor índice de productividad de 0.7%, de esta forma lo expresa la Tabla *11*.

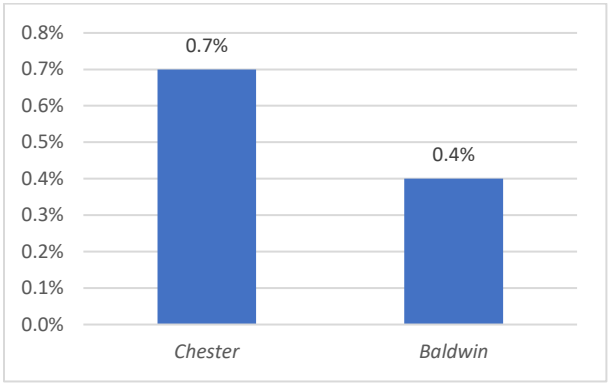
Ambas compañías, tuvieron un índice de rotación de personal de 8.10% siendo las de indicador más bajo como se ve en la Gráfica 3. Sin embargo, *Chester*, fue la compañía con mayor contratación del sector; esto se debe a que la automatización de sus líneas está más como un proceso orgánico que permita un desarrollo de producto más rápido.

Gráfica 2 recursos humanos 2024-2025 *Chester* en comparación con *Baldwin*



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

Gráfica 3- índice de productividad 2024-2025 *Chester* en comparación con *Baldwin*



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

3.6 Análisis por segmentos de mercado entre *Chester* y *Baldwin*

La participación del mercado ha seguido el comportamiento que se presenta en la Tabla 12, donde se identifican las siguientes generalidades que pudieran sostenerse en los próximos ciclos:

1. Puede inferirse que *Andrews* y *Erie* se concentrarán solo en los segmentos *Traditional* y *Low End*, por lo que pudiera esperarse un incremento de los demás segmentos que abandonarán, ajustar el crecimiento en estos últimos y un posible decrecimiento en los dos primeros es relevante.
2. *Digby* pareciera ser la única empresa que participará en todos los segmentos de mercado, por lo que la estrategia pudiera ser similar a la de *Chester*, detonando una diferencia

especifica en costos ya que las inversiones en promoción y ventas son mínimas por parte de la competencia.

3. La estrategia de *Baldwin* pareciera que estará enfocada, más es muy pronto para determinar en qué segmentos, extraña que abandone la participación en *Performance.*
4. La estrategia de *Ferris* pareciera indicar que será de diferenciación y enfoque en los tres segmentos de *High End, Performance* y *Size,* por lo que se pronostica un posible aumento de la demanda en *Traditional* lo que conlleva a aumentar la producción de *Chester*.

Tabla 12 Participación de mercado por empresa y segmento 2024 – 2025

	Indicador	*Traditional*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	Total
	Ventas en la Industria	8,776	11,179	3,439	2,675	2,769	28,838
Empresa	% Mercado total	30.40%	38.80%	11.90%	9.30%	9.60%	100.00%
Andrews	Participación	27.90%	22.60%	3.80%	3.80%	4.80%	18.50%
Baldwin	Participación	19.10%	24.70%	29.90%	0.10%	35.60%	22.40%
Chester	Participación	20.70%	23.10%	15.50%	26.30%	24.40%	21.90%
Digby	Participación	12.60%	8.50%	15.70%	42.00%	14.20%	14.20%
Erie	Participación	12.40%	20.80%	3.30%	0%	0.10%	12.20%
Ferris	Participación	7.20%	0.30%	31.90%	27.80%	20.90%	10.70%

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

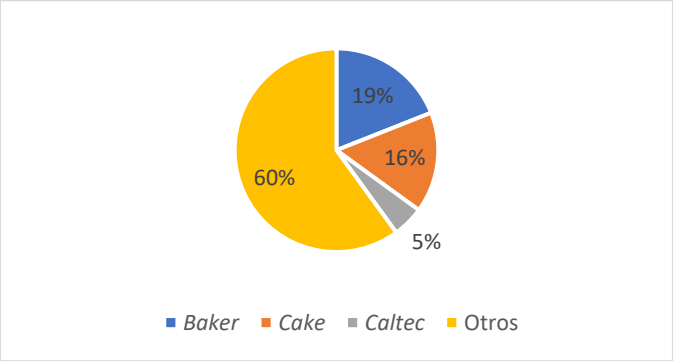
Como meta, también se desprende el incremento de la participación de mercado *Chester,* de al menos un 1% del total. Así como la consolidación del segmento *Size y Performance,* aprovechando la posible salida de varios competidores en los siguientes años.

3.6.1 Traditional

El segmento de Traditional, representa el 30.3% del total de segmentos con un tamaño de 8,776 unidades el cual fue abastecido al 100%. Por último, este segmento cuenta con un crecimiento de 9.6% para el siguiente año.

Durante el bienio 2024 – 2025 este segmento fue el mercado con mayor pulverización; con seis competidores con una participación de 88% del total de la industria de los cuales 40% son de *Baldwin* y *Chester* como se muestra en la Gráfica 4.

Gráfica 4 Segmento de mercado *Traditional* 2024 – 2025 *Chester* en comparación a *Baldwin*



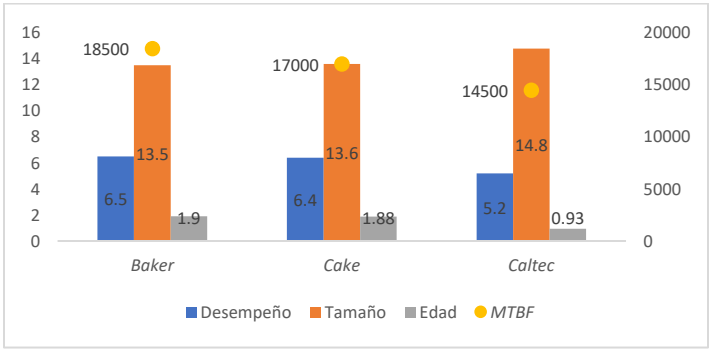
Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

Por otro lado, puede ser que estos productos sean el paso para el segmento de *Low End*; por ejemplo, *Chester;* Sacó al mercado a *Caltec* para que dentro de cinco años esté dentro del segmento de *Low End* y en siete años con los criterios ideales.

En este primer bienio *Baker* producto de *Baldwin* cuenta con el mayor porcentaje de penetración en el mercado con un 19% mientras que *Cake* de *Chester* cuenta con un 16%.

Ambos productos se encuentran una posición ideal, sin embargo, *Baker* tomó la delantera en participación de mercado principalmente por el presupuesto de venta y de promoción el cual fue un 78% más que el de *Chester*. Adicionalmente tiene un *MTBF* de 18,500 horas; 1,500 por encima de *Cake*; como se muestra en la Gráfica 5.

Gráfica 5 criterios compras *Traditional* 2024 – 2025 *Chester* en comparación a *Baldwin*

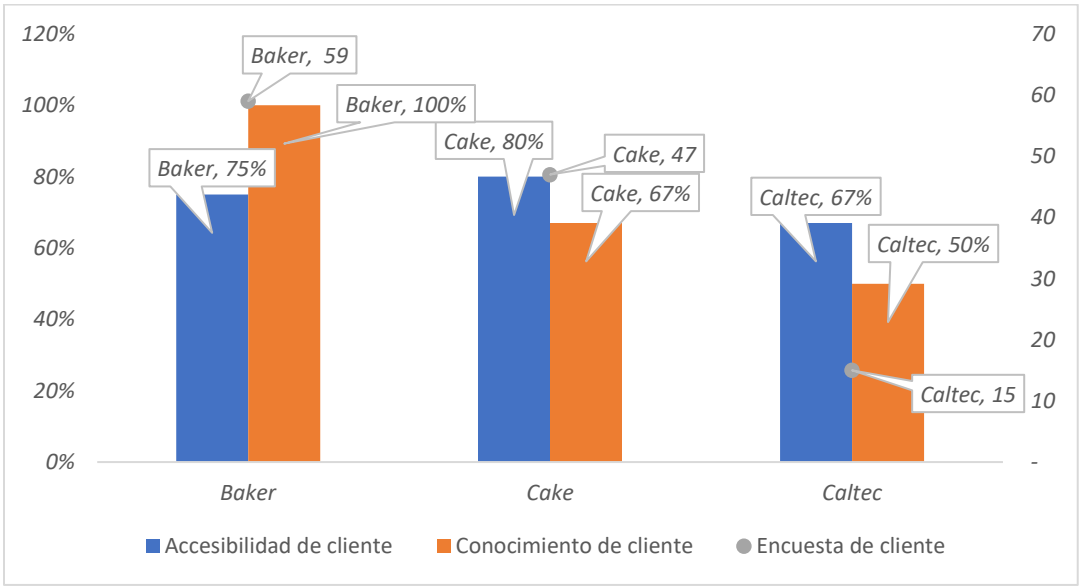


Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

Como se había mencionado previamente *Chester* creo un producto en este bienio pensado para la capitalización y penetración del mercado *Low End* en el 2030, sin embargo, hasta que llegue a ese momento, este producto canibalizara ambos segmentos durante los siguientes años, como consecuencia la compañía obtuvo una participación de mercado de 20.7% con ambos sensores superando por 1.6% a *Baldwin*.

En la Gráfica 6, se muestra como la accesibilidad y el conocimiento del cliente hacia las marcas impacta directamente en la encuesta al cliente.

Gráfica 6 mercadotecnia *Traditional* 2024 – 2025 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

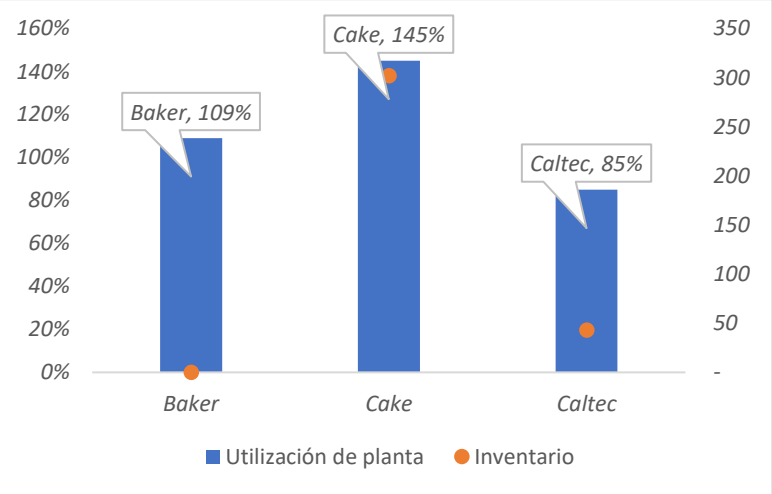
Con relación a la planeación, *Cake* se quedó con 302 unidades por vender mientras que *Baker* fue el único con desabasto. Lo cual indica que su estrategia de promoción y venta supero al de la industria, pero su planeación no fue asertiva para este periodo.

Por otro lado, *Baker* tiene una mayor capacidad instalada ya que la utilización de la planta fue de 109% contra *Cake* que fue de 145%; esto es porque *Chester* vendió parte de su planta en el primer año para así utilizar de una mejor manera el segundo turno; como se observa en la Gráfica 7.

Chester piensa mantener sus líneas de producción menor a 180%, en dado caso que este se acerque +- 5%, se comprara de manera automática la capacidad para el plan de producción dentro de tres años.

Aunque *Caltec* fue un producto que tiene una menor utilización y tuvo un inventario positivo de 43 unidades, este se estará moviendo acorde las políticas de capacidad y utilización del segmento de *Low End*.

Gráfica 7 operaciones *Traditional* 2024 – 2025 *Chester* en comparación a *Baldwin*



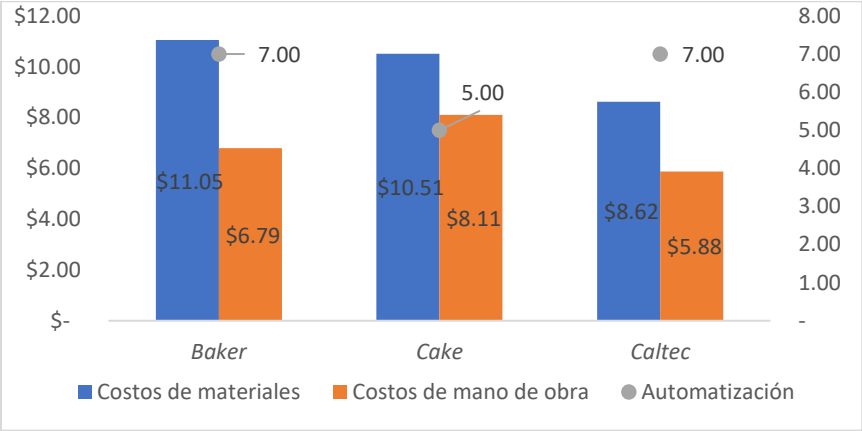
Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

Los costos de mano de obra se ven directamente afectados por las automatizaciones de las líneas de producción como se muestra en la Gráfica 8 de este capítulo.

Parece ser que *Baker*, se piensa quedar en este segmento debido su nivel de automatización de siete puntos en el primer bienio y gracias a ello los costos de mano de obra son superiores a *Cake* por 1.3 unidades mientras que *Caltec* tiene un costo superior de 0.9 centavos al contar con la misma automatización, pero *MTBF* inferior a *Baker*.

A pesar de que *Cake*, se encuentra en este segmento, no se automatizará de manera drástica, sino, paulatinamente para no retrasar el desarrollo de este producto y así mantener los criterios de compra al inicio del año, capitalizando *TQM* y los presupuestos de reclutamiento y horas de entrenamiento en el apartado de recursos humanos (RRHH).

Gráfica 8 costos y automatización *Traditional* 2024 – 2025 *Chester* en comparación a *Baldwin*

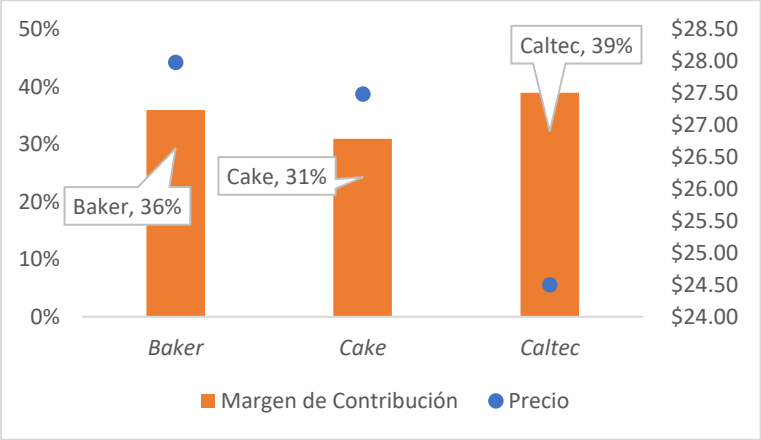


Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

Caltec es el producto con mayor margen de contribución, ya que este va para otro segmento a largo plazo, después lo sigue *Baker* con un 36% lo cual le permite tener una mayor flexibilidad de gastos administrativos y presupuestos de venta que *Cake*; como se muestra en la Gráfica 9.

Baldwin como organización ya ajusto sus estrategias para mantener un costo competitivo desde el primer bienio en este segmento, mientras que *Chester* lo relaciona a un proceso evolutivo y de largo plazo, lo cual se puede apreciar en la brecha entre precio y margen de contribución.

Gráfica 9 MC y precio *Traditional* 2024 – 2025 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

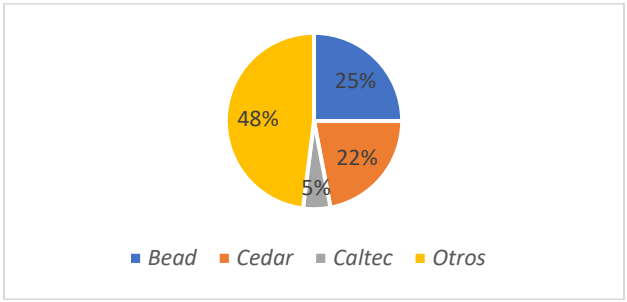
El segmento *Traditional*, puede ser un punto medio para *Low End* y *High End*, ya que es un nicho de mercado que puede ser fácilmente cambiado para alcanzar los criterios del mercado para ambos, sin embargo, esto quiere decir que si algún competidor no tiene una estrategia clara pueden utilizar este mercado como un lugar de resiliencia para los sensores.

3.6.2 Low End

En este bienio, el segmento de *Low End* fue un mercado afectado por el desabasto y un cálculo negativo en la planeación. Este problema sucedió ya que tanto *Ferris* retiro producto de este mercado.

Este mercado representa el 38.7% del total de segmentos con un tamaño de 11,179 unidades; siendo el más grande; y fue abastecido al 100%. Se pronostica un crecimiento de 11.7% para el siguiente año. En este periodo de evaluación *Chester* y *Baldwin* cuentan con un 52% del mercado dividido en tres productos; *Bead*, *Cedar* y *Caltec* como se muestra en la Gráfica 10.

Gráfica 10 Segmento de mercado *Low End* 2024 – 2025 *Chester* en comparación a *Baldwin*

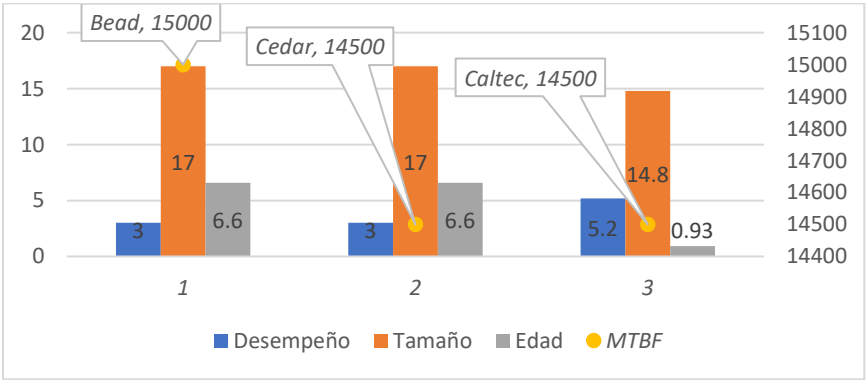


Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

Esto ocasionó que los primeros cuatro lugares en la penetración del mercado tuvieran un desabasto y ganó mercado aquel que planifico con mayor riesgo; esto no quiere decir que la participación obtenida sea la del mejor producto ni presupuesto de ventas ni promoción.

Como bien se mencionó previamente la comparativa se hará con *Baldwin*. En este primer bienio *Bead* cuenta con el mayor porcentaje de penetración en el mercado con un 25% mientras que *Cedar* de *Chester* cuenta con un 27%. Ambos se encuentran en las posiciones ideales, misma edad, pero con diferente *MTBF*; siendo la de *Bead* 500 horas más que *Cedar*. Estos criterios de compra se muestran en la en la Gráfica 11.

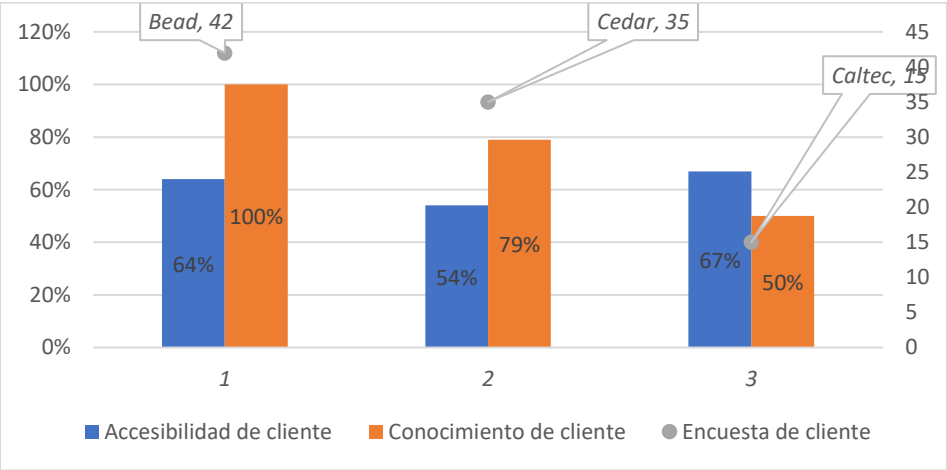
Gráfica 11 criterios compras *Low End* 2024 – 2025 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

En la Gráfica 12, se muestra como la accesibilidad y el conocimiento del cliente impacta directamente en la encuesta al cliente.

Gráfica 12 mercadotecnia *Low End* 2024 – 2025 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

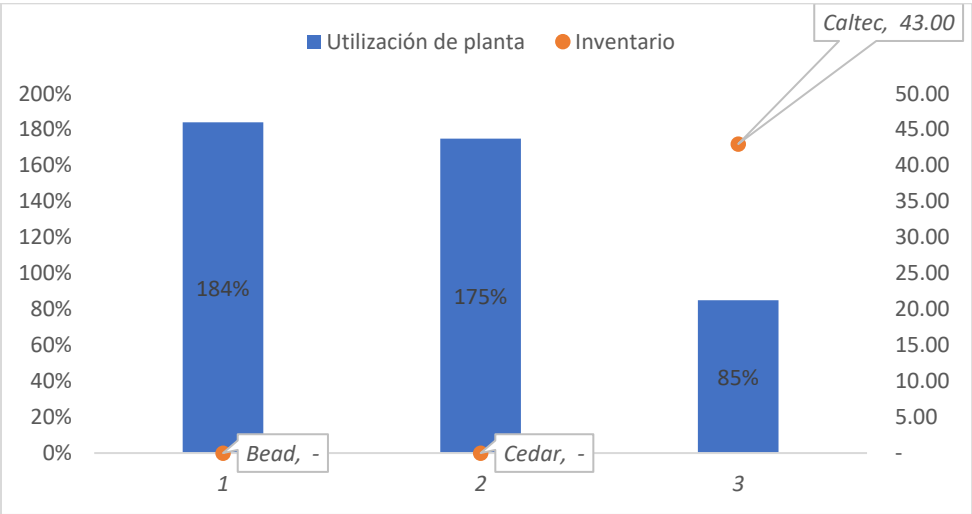
En la Gráfica 13 se puede ver el comportamiento de *Bead, Cedar* y *Caltec* con relación a la utilización de la planta y el inventario disponible al final de bienio. La utilización de las líneas de producción por producto fue de 184% para el primero, 175% para el segundo y 85% para el tercero.

Chester mantendrá en el segmento de *Low End*, la utilización de las máquinas a 165% como límite superior con una desviación estándar de +-5%. En dado caso que el volumen alcance esos límites se comprara la capacidad pronosticada a tres años.

Tanto *Bead* como *Cedar* se quedaron en desabasto mientras que *Caltec* tuvo 43 unidades de inventario a finales del bienio. El desabasto se debió a que otros competidores se salieron del mercado ocasionando una despresurización en el segmento. + Parece ser que *Bead*, se piensa quedar en este segmento ya que su nivel de automatización es de ocho puntos, los cuales se ven directamente reflejados en los costos de mano de obra.

A pesar de que *Cedar*, se encuentra en este segmento, no se aumentara la automatización hasta que se tenga que renovar el producto una vez que haya alcanzado ocho años de antigüedad, por otro lado, se mejorara tanto costo como mano de obra con *TQM* y los presupuestos de reclutamiento y horas de entrenamiento en RRHH.

Gráfica 13 operaciones *Low End* 2024 – 2025 *Chester* en comparación a *Baldwin*

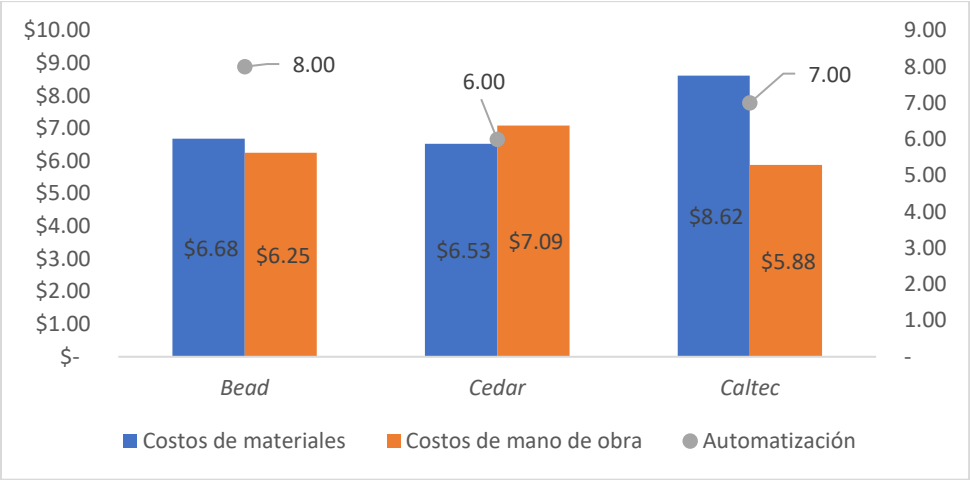


Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

En la Gráfica 14, se puede encontrar que a pesar de que *Bead* tiene un mayor nivel de automatización, el costo de mano de obra de *Caltec* es menor debido a que el *MTBF* es 500 horas más pequeño.

La táctica con la *Chester* desea enfrentar al segmento de mercado es a través de la automatización y desarrollo de producto de manera evolutiva. La idea es que *Cedar*, se comience a desarrollar una vez que cumpla alrededor de los ocho años de antigüedad y colocarlo en la posición ideal en el 2028 con una automatización de nueve. Mientas que *Caltec* ya cuenta con un nivel de siete, pero es demasiado nuevo.

Gráfica 14 costos y automatización *Low End* 2024 – 2025 *Chester* en comparación a *Baldwin*



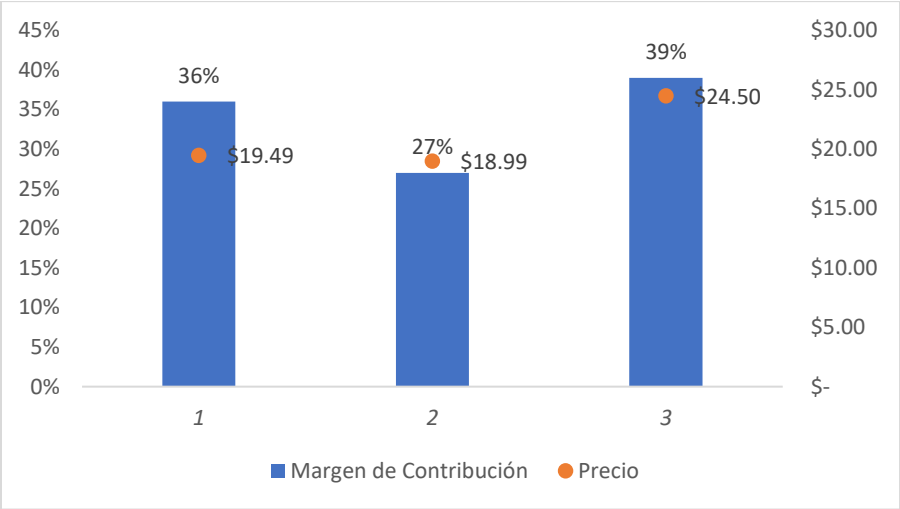
Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

Caltec es el producto con mayor margen de contribución, debido a que en estos momentos se encuentra en entre T*raditional y Low End* de acuerdo con la estrategia tomada en *Chester*, después lo sigue *Bead* con un 32% lo cual le permite tener una mayor flexibilidad de gastos administrativos y presupuestos de venta que *Cedar*. El margen de contribución con los precios de venta se muestra en la Gráfica 15.

En estos momentos *Low End* es el segmento de mercado más grande, y puede ser que más competido en los próximos años, ya que los productos no requieren gran inversión en el desarrollo. Por otro lado, para competir la automatización es tan importante como los criterios de compra del cliente.

Este segmento de mercado es un nicho que da flujo a las organizaciones sí los costos son gestionados de manera correcta.

Gráfica 15 MC y precio *Low End* 2024 – 2025 *Chester* en comparación a *Baldwin*

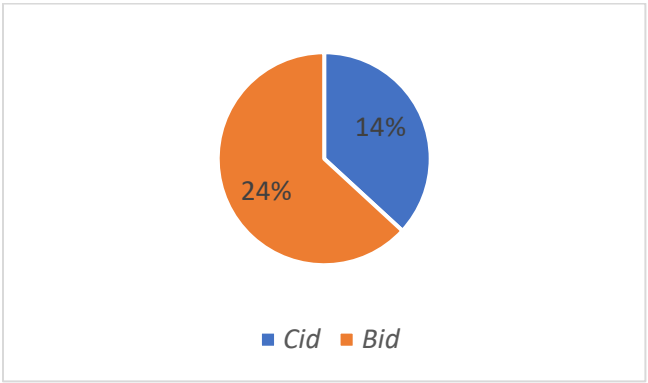


Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

3.6.3 High End

El total de la demanda en este segmento es de 3,439 piezas que representa 11.9% del total de la industria, *Chester* se posiciona en tercer lugar con 14% de mercado del segmento con 496 unidades vendidas de *Cid* quedándose sin inventario que ofrecer al igual que *Bid* que se posiciona en segundo lugar y con un 24% de participación de mercado, de esta forma se expresa en la Gráfica 16.

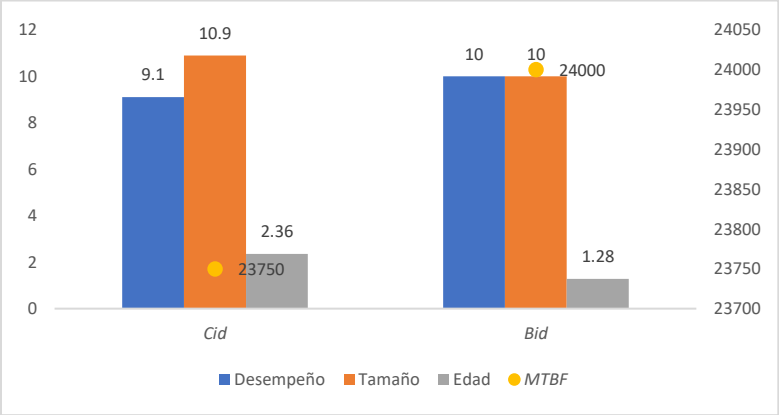
Gráfica 16 segmento de mercado *High End* 2024 – 2025 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

La diferencia vendida entre *Cid* y *Bid*, (*Baldwin*) se debe a la preferencia de los clientes en dos de los cuatro criterios de compra de mayor relevancia, posición ideal y edad quedándose un poco más de un año de viejo el primero que segundo, donde la vida ideal es de cero años y en el posicionamiento del mapa perceptual *Cid* se queda fuera en desempeño y tamaño siendo desplazado por *Bid* al estar más cerca de la posición ideal como se muestra en la Gráfica 17.

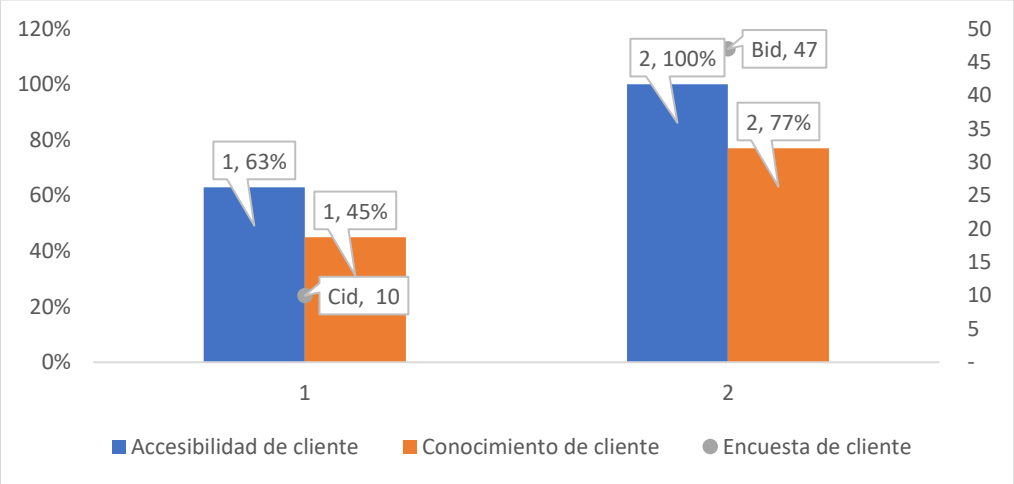
Gráfica 17 criterios compras *High End* 2024 – 2025 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

Si bien ambos productos terminan el bienio sin inventario es claro que *Cid* se queda rezagado en el terreno del mercado al tener los cuatro criterios peor posicionados que *Bid*; adicional en la inversión en mercadotecnia de *Baldwin* logra que el cliente se ancle más en su producto, como se muestra en el gráfico 42, donde después de dos años consecutivos ha invertido cifras de 2,500 en promoción y ventas que se ve reflejado en el conocimiento, accesibilidad del cliente y factor encuesta, mientras que *Cid* se quedó conservador y rezagado ante esto, por la inesperada alta inversión de *Baldwin*; así se puede observar en la Gráfica 18.

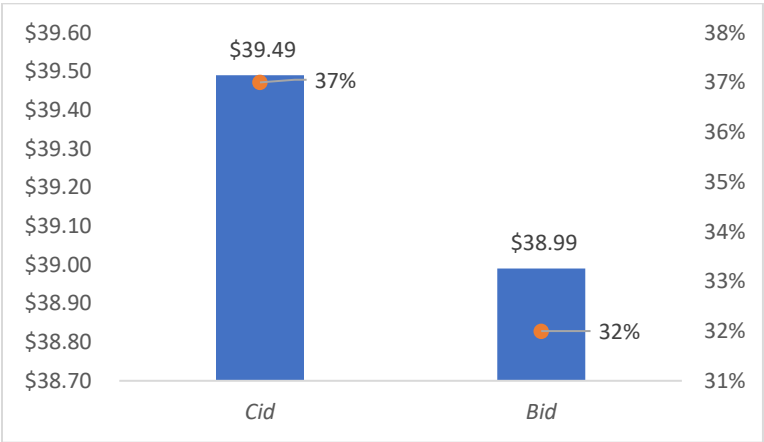
Gráfica 18 mercadotecnia *High End* 2024 – 2025 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

A la vez de las áreas de oportunidad que tiene *Cid* en este segmento contra *Bid*, el margen de contribución si bien se encuentra superior con 2% y con precio más alto, como se describe en la Gráfica 19, no es cifra apremiante ya que es un reflejo de la corta producción, menor inversión en investigación y desarrollo y mercadotecnia, situación que fue tomada como riesgo priorizando el lanzamiento de nuevos sensores y renovación de productos en la mayoría de los segmentos.

Gráfica 19 MC y precio *High End* 2024 – 2025 *Chester* en comparación a *Baldwin*

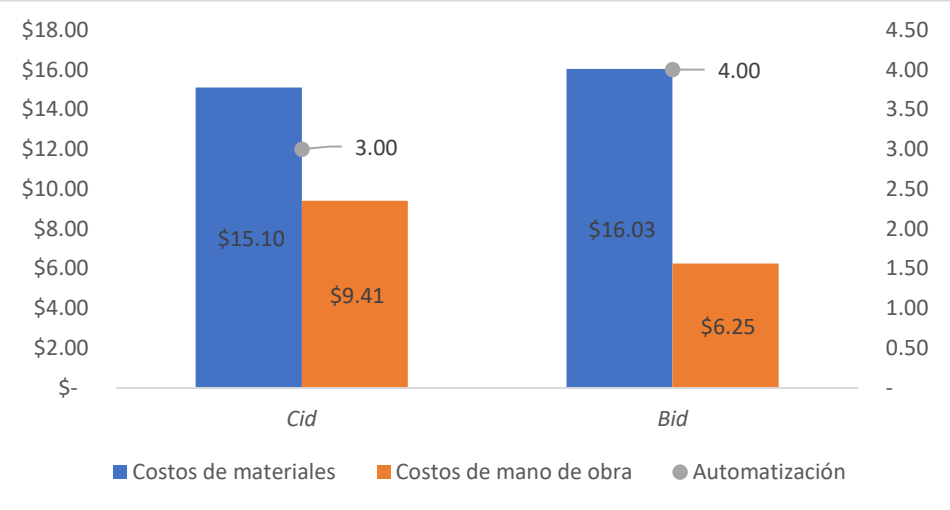


Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

En términos precisos de producción *Chester con Cid* presenta una mayor capacidad en planta al posicionarse con un 59% de la utilización en este bienio, ventaja que tendrá que utilizar para una

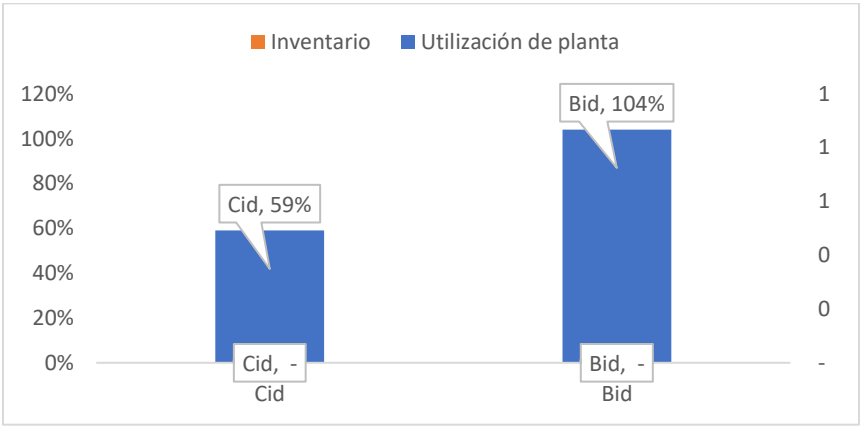
mejor planeación de la producción con repercusiones positivas en más unidades vendidas. Por otro lado, *Bid* sumará a sus ventajas la mayor automatización de su línea con cuatro, contra tres del sensor de *Chester*. Los costos de producción son superiores en *Bid* que en *Cid* esto es por el mayor *MTBF* que ofreció a sus clientes haciéndolo acreedor a mayor preferencia del mercado también por este criterio. Lo anterior se observa en la Gráfica 20 y Gráfica 21.

Gráfica 20 costos y automatización *High End* 2024 – 2025 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

Gráfica 21 operaciones *High End* 2024 – 2025 *Chester* en comparación a *Baldwin*



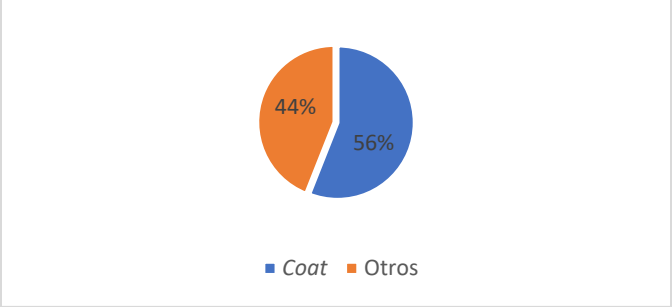
Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

Las decisiones en investigación y desarrollo, así como en mercadotecnia y una mejor planeación de la producción son área de oportunidad para *Chester* en este mercado ya que para mantener la estrategia de diferenciación amplia no deberá escatimar en inversión tanto en posicionamiento ideal, que repercuta en un mejor tino de edad y alcance del cliente indicado.

3.6.4 Perfomance

En el análisis del segmento *Performance* se excluye la participación de *Baldwin* ya que decidió salir del segmento desde el año 2024, esto significa que en los siguientes conceptos se debe de considerar da manera más descriptiva los cambios de *Chester* en su producto *Coat (*ver Gráfica 22 que integra la participación de mercado*)*.

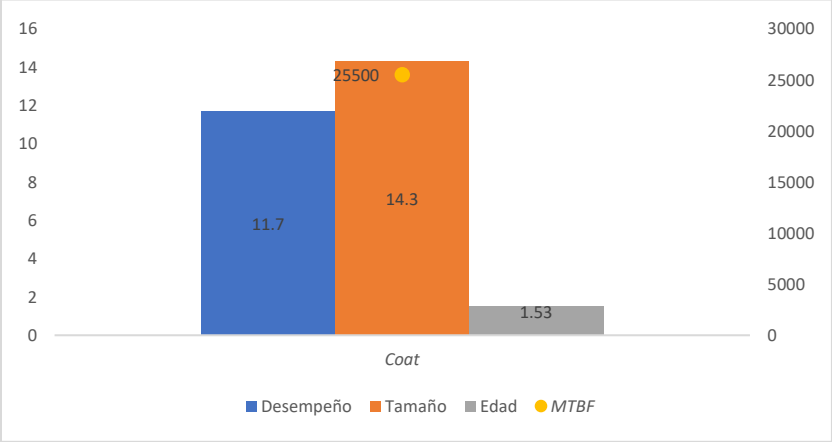
Gráfica 22 segmento de mercado *Performance* 2024 – 2025 *Chester*



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

En la Gráfica 23 puede observarse que para este segmento se determinó una mezcla de *MTBF* de 25,500, conservando a su vez una mezcla de coordinadas que permitieran sostener con una ventaja de +- 0.03 decimales sobre el mejor el desarrollo en tamaño y edad, quedando en 11.7 en desempeño y 14.3 en tamaño, esto con el propósito de adelantar su posición ideal después del quinto año. Ha sido de vital importancia, derivado de la gran cantidad de productos a desarrollar y renovar, encontrar una mezcla que, a nivel de edad, genere una ventaja en tiempo, de salida de producto en las coordenadas deseadas y sin desfasar la edad de dos años.

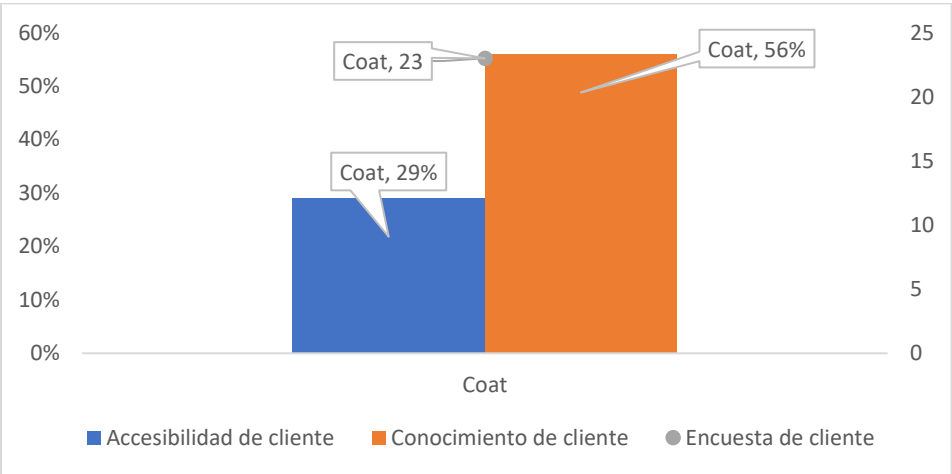
Gráfica 23 criterios compras *Performance* 2024 – 2025 *Chester*



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

Ahora bien, este segmento (como se muestra en la Gráfica 24), como resultado de la baja cantidad de competidores dada la posible salida de tres, no obliga a hacer grandes inversiones en promoción y ventas, por lo que el resultado de la accesibilidad al cliente es de 29% y de 56% respecto al conocimiento de la marca, con un resultado de 23 puntos en la encuesta al cliente, lo que lo sitúa en el segundo lugar de la industria.

Gráfica 24 mercadotecnia *Performance* 2024 – 2025 *Chester*

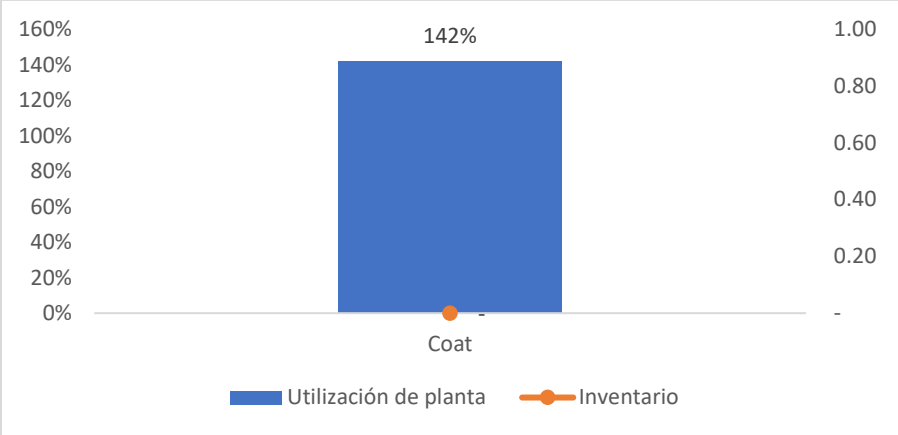


Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

Los cambios descritos en la salida de los competidores en los segmentos generaron una incertidumbre en el crecimiento, así como en la proyección de demanda. Esto conllevó que los

inventarios cayeran a cero (observar Gráfica 25), lo que ha implicado pérdidas de ventas de mercancía no disponible, así como un decremento en estos criterios en el *BSC.* Ajustar la producción con una mejor proyección de la encuesta de satisfacción del cliente y la participación de mercado se vuelve inminente en los siguientes dos años.

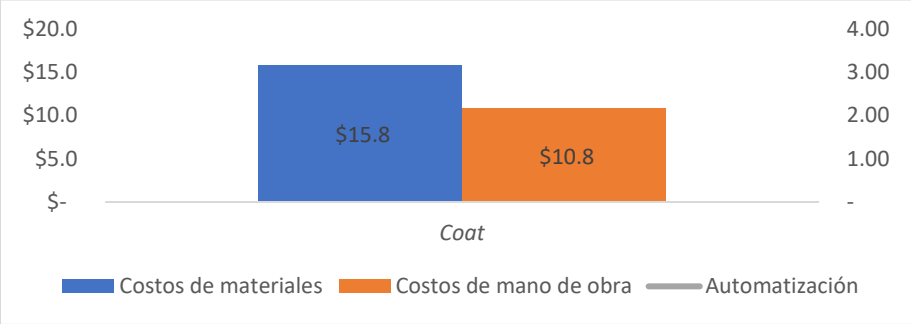
Gráfica 25 operaciones *Performance* 2024 – 2025 *Chester*



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

El margen de contribución (ver Gráfica 26) de este producto representa una oportunidad, sin embargo, la reducción de costos mediante la automatización es un riesgo en esta etapa de la estrategia general, puesto que desaceleraría el desarrollo de producto con la velocidad suficiente, de ahí que la automatización permanezca en tres puntos, mientras que la industria está en un promedio superior a cuatro.

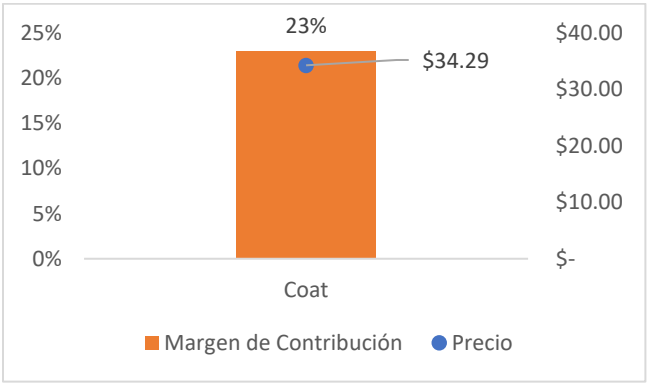
Gráfica 26 : costos y automatización *Performance* 2024 – 2025 *Chester*



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

Finalmente, el margen de contribución en relación con el precio de venta se suavizó para capturar mayor participación de mercado, sin embargo, la mala proyección de demanda en estos ciclos ha conllevado que la estrategia de precio se quede corta sin potencializar el crecimiento y como consecuencia de la falta de inventario (ver Gráfica 27).

Gráfica 27 MC y precio *Performance* 2024 – 2025 *Chester* en comparación a *Baldwin*



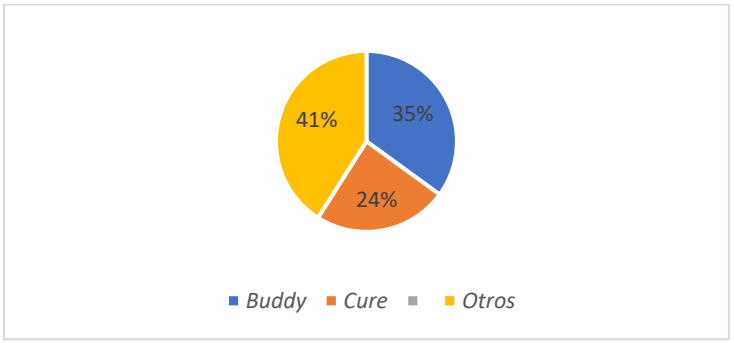
Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

En conclusión, este segmento representa una potencial oportunidad de crecimiento a razón de que no existen demasiados competidores en él, por lo que la actualización del producto en las coordenadas ideales más el control de la edad, son completamente pertinentes. Si la competencia no aumenta y el presupuesto en promoción y ventas por parte de los competidores permanece constante, *Chester* permanecerá con los mismos valores presentados para los siguientes dos años.

3.6.5 Size

En el segmento *Size*, existen condiciones similares que en *Performance*, hay poca participación de los competidores en este segmento, sin embargo, en este si se encuentra un producto competidor de *Baldwin*, para lo cual se tomará de referencia al momento de analizar el comportamiento de ambos en este mercado (Ver Gráfica 28).

Gráfica 28 segmento de mercado *Size* 2024 – 2025 *Chester* en comparación a *Baldwin*

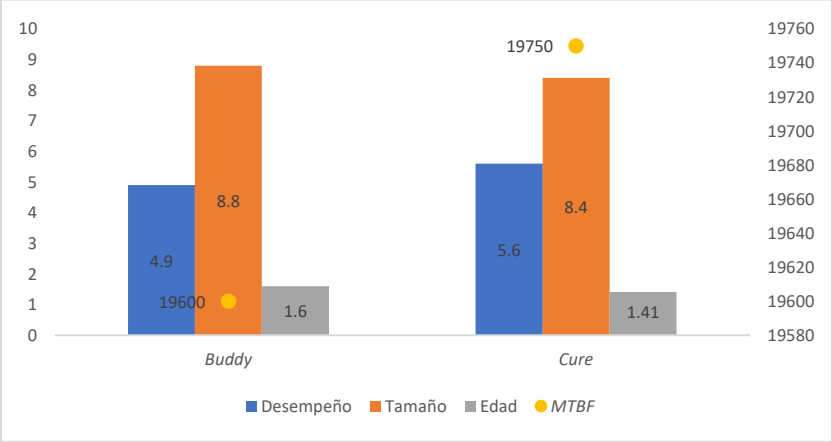


Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

Los criterios de compra fueron muy similares, por una parte, *Cure* sostiene la misma ventaja de +- 0.03 decimales sobre el desarrollo en tamaño y edad, lo cual permitirá avanzar más rápido en el lugar ideal de segmento a partir del quinto año. Por el lado contrario, es visible que Buddy, se centra en coordenadas similares que lo acercan al lugar ideal del segmento, con la diferencia del *MTBF*, que es superior por 150 unidades en el caso *Chester* (ver Gráfica 29)

El control de la edad y la velocidad del desarrollo se observa en la ventaja que tiene *Coat* sobre *Buddy* en la edad que es inferior en 1.41 años contra 1.6.

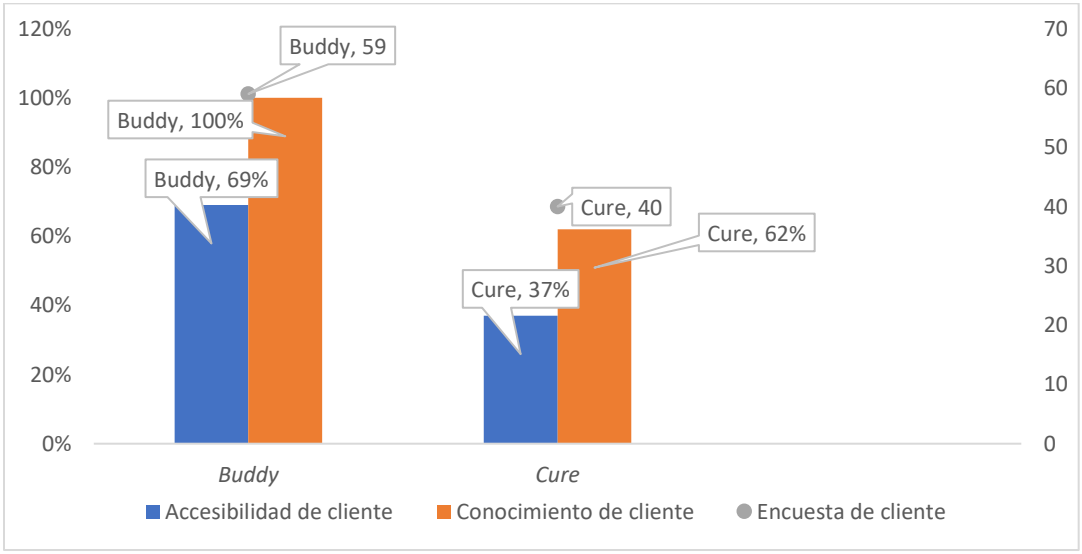
Gráfica 29 criterios compras *Size* 2024 – 2025 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

En este segmento, pese a la baja concentración de competidores, *Baldwin* realiza inversiones constates en promoción y publicidad de 2,500 por cada concepto, lo cual le ha permitido una clara ventaja en la ponderación que tienen los clientes en accesibilidad y conocimiento del producto, así como en la encuesta general que dota de 59 puntos contra 40 del sensor de *Chester* como muestra la Gráfica 30, En este rubro se debe de considerar el aumento de las inversiones

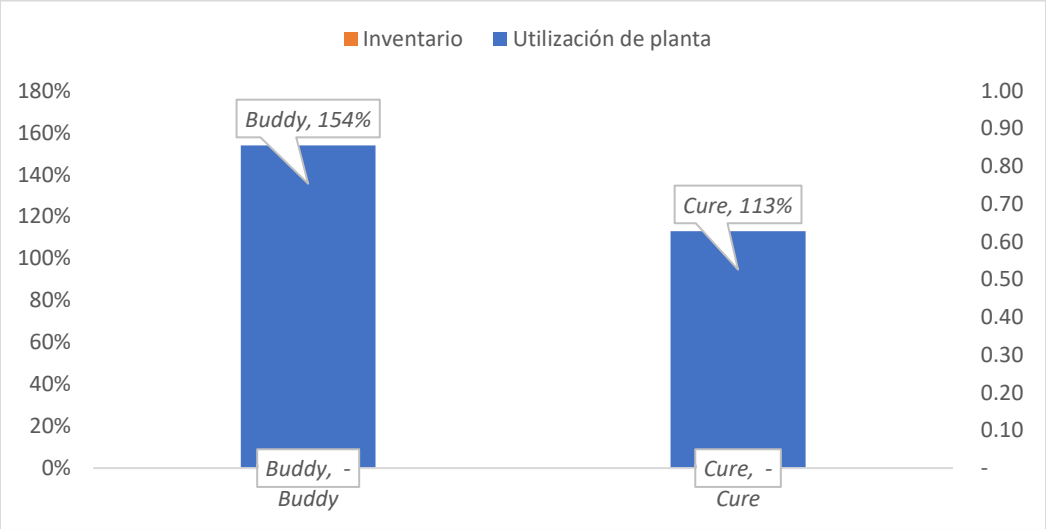
Gráfica 30 mercadotecnia *Size* 2024 – 2025 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

El desarrollo de las coordenadas de producto y el precio, ofrecían una mezcla que permitía posicionar el producto en la cúspide del segmento en ventas, sin embargo, el impacto de la falta de inventario como consecuencia de una ineficiente proyección de demanda de *Chester* conlleva a que éste no pueda tomar el liderazgo en ventas en el ciclo 2025 (observar punto naranja que representa una cantidad de cero inventarios en la Gráfica 31)

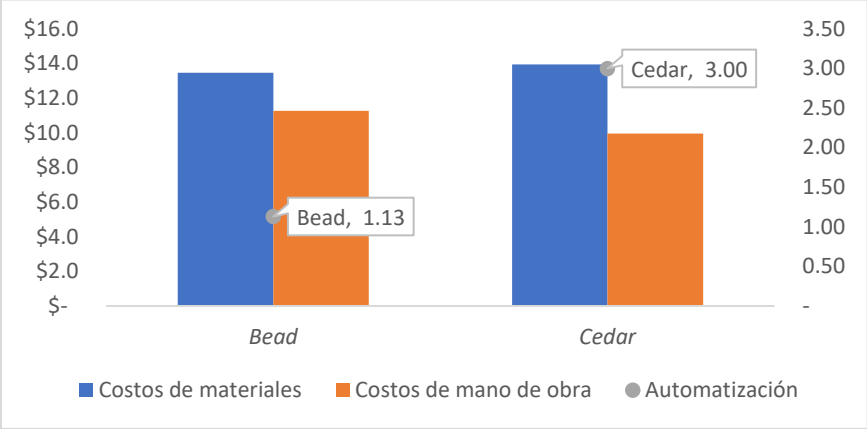
Gráfica 31 operaciones *Size* 2024 – 2025 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

Este segmento se encuentra igualmente afectado en los costos de mano de obra y materiales (Gráfica 32), que pudieran incrementar su eficiencia como consecuencia de una mejora en la automatización (en el caso de *Buddy* es de 4 contra 3 de *Chester).* Por el momento se contempla un gradual y matizado crecimiento de este concepto para no afectar el desarrollo veloz del producto.

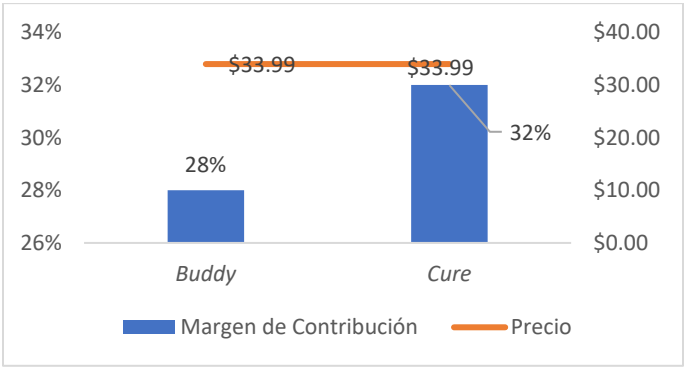
Gráfica 32 costos y automatización *Size* 2024 – 2025 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

El margen de contribución de *Baldwin* es superior que la de *Chester*, pese que ambos se sitúan en el mismo precio, en principio la diferencia de la inversión en promoción y ventas. Que en los primeros años no resulta sino en una inversión que lima el margen, pero conforme el mercado crece, este genera una contribución marginal interesante (32% para *Chester* y 28% contra *Baldwin* ver en la Gráfica 33). Este es un elemento para cuidar respecto de *Budy* que requiere garantizar que *Cure*, siga situando productos con la mejor mezcla y coordenadas en el mercado, así como control de la proyección de demanda y el incremento gradual en inversiones de mercadotecnia.

Gráfica 33 MC y precio *Size* 2024 – 2025 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

Para este producto es necesario sostener los niveles de margen, con una mezcla conservadora en inversión en promoción y ventas, no obstante, la automatización requerirá crecimiento en los próximos dos años, por lo menos en la mitad de un punto porcentual.

3.7 Conclusiones y acciones propuestas para los siguientes dos años

Existen posibles deducciones, sobre la selección de las posibles estrategias genéricas que el mercado pueda seleccionar, entre ellas se ve evidente la salida de diversos competidores de *Size* y *Performance,* mientras que existe una pulverización de los segmentos *Low End* y *Traditional.*

La salida temprana de competidores en los segmentos ha ocasionado una volatilidad en la proyección de demanda de la mayoría de las empresas, lo que ha generado un incremento de anaqueles vacíos y falta de inventario.

Las ventajas financieras no son evidentes aún, más si se observa el movimiento en la forma de capitalización de las empresas, especialmente *Baldwin* ha incrementado su apalancamiento para sostener su estrategia de posicionamiento de marca.

Dentro de las acciones propuestas son claras tres:

1. Mejorar la proyección de demanda.
2. Asegurar el lanzamiento de productos para incrementar la participación de mercado.
3. Realizar una mezcla de apalancamiento que permita el crecimiento aun cuando los siguiente dos ciclos no conlleve un crecimiento en el margen.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DE RESULTADOS BIENIO 2026 – 2027 *CHESTER*

4.1 Introducción capítulo cuatro

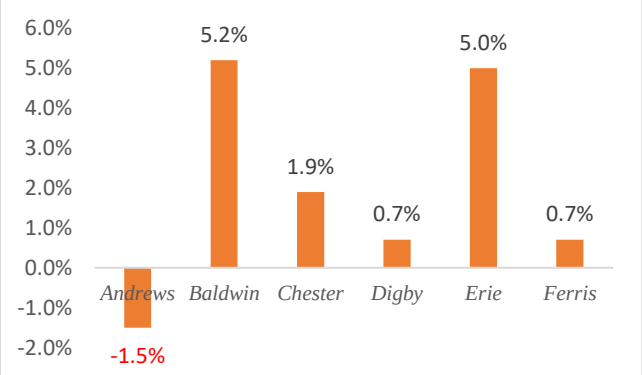
En esta sección se describen los distintos análisis que en el bienio 2026 – 2027, ha realizado *Chester* para calibrar su estrategia. Al mismo tiempo se abordará un análisis por segmento y las decisiones para influir en el comportamiento y decisiones que la competencia.

Para este cierre de ciclo, son más evidentes las estrategias genéricas que cada empresa está sosteniendo, con ello se abren mayores oportunidades para conocer a la competencia, fortaleciendo las acciones a ejecutar para los siguientes periodos. *Chester* durante este bienio se compara contra *Baldwin* con quien pelea el liderazgo de la industria.

4.2 Panorama de la industria 2026-2027

Durante el ciclo 2026 – 2027 *Chester* ha decrecido en términos de rentabilidad, ha pasado de superar la línea de los cinco puntos porcentuales en el 2025 a cerrar el presente bienio con 1.9% como se muestra en la Gráfica 34; parte de este resultado se debe a las sorpresivas decisiones en producción, automatización y mercadotecnia de *Baldwin*, así como a la falta de enfoque a la competencia, fallas en los pronósticos de ventas, inversiones conservadoras en mercadotecnia y faltantes de inventarios en la mayoría de sus productos dejando mercado disponible para los competidores.

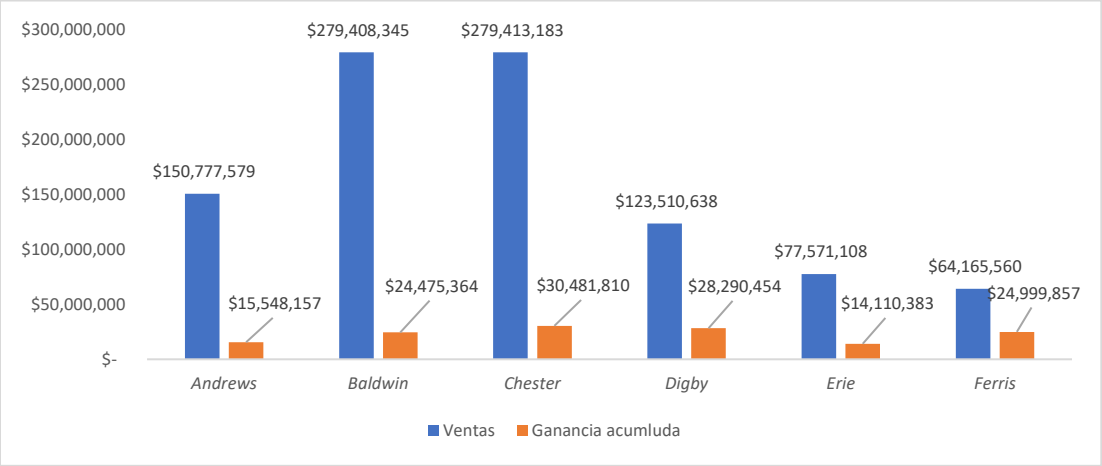
Gráfica 34 índice de rentabilidad bienio 2024 – 2025 todas las empresas



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

Aun decreciendo en su índice de rentabilidad *Chester* cuanta con alta liquidez al cierre de este bienio, situación que sin lugar a duda le permitirá invertir de manera estratégica con el fin de aumentar dicho índice. En la Gráfica 35se observa como las ganancias acumuladas y las ventas totales de este ciclo que hacen diferencia positiva aun con *Baldwin* posicionándose en primer lugar ante el resto de las empresas.

Gráfica 35 ganancia acumulada y ventas del ciclo 2024 – 2025 todas las empresas



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

Respecto a las estrategias de cada empresa, *Andrews* definitivamente ya se definió a ser el líder de costos enfocado, abandonando los mercados *High End, Performance* y *Size* permaneciendo solo en *Low End* y *Traditional*, junto con su aumento en niveles de automatización y costos por debajo del promedio lo sustentan en tal estrategia; las inversiones que presentan en promoción y ventas, no coinciden con ser característica de este segmento, pareciendo ser una táctica para no entregar mercado a *Chester* o *Baldwin* que se posicionan por encima en ambos mercados en los que participa.

Durante este ciclo existen señales ambivalentes que ocasionan no asegurar la estrategia de diferenciación de nicho en *Baldwin*, como se mencionó en el capítulo anterior, y es que sus mejores contribuciones marginales junto con sus altos niveles de automatización en los

segmentos de *Low End* y *Traditional* lo hacen figurar con una visión de costos de nicho orientándose a los de pequeños consumidores como son *High End*y *Size* posicionando dos productos en cada uno de estos. Sus precios en los cuatro segmentos que participan se mantienen por encima del promedio logrando altos márgenes de contribución ocasionados por costos en materiales y mano de obra por debajo del promedio y reducción en inversiones para acceder y conocer al cliente, en las cuatro fracciones de mercado donde se ubica. Se espera que se posicione con una estrategia de costos de nicho en los próximos periodos.

Digby por su parte mantiene enfoque en su estrategia inicial, diferenciación amplia; sin embargo, en comparación con *Chester* que sigue la misma visión, se ha mantenido sin elevar automatizaciones, con los mismos productos iniciales y disminuyendo inversiones de promoción y ventas logrando posicionar sus productos en un punto medio de participación, pero con precios por encima del promedio ocasionado márgenes de contribución más altos que *Chester*.

Erie se ha convertido en competencia directa de *Andrews* posicionados en los mismos segmentos con una estrategia de líder de costos enfocado, con un solo producto en *Traditional* y otro en *Low End* es claro que su apuesta es invertir mínimamente en materiales y costos de producción, precios por debajo del promedio y con la inversión más baja que sus rivales en los segmentos primarios. Si bien los niveles de automatización no son los más altos si han sido incrementales desde los periodos pasados fortaleciendo con su contribución marginal la cual está alrededor de tres puntos porcentuales de diferencia de sus más cercanos competidores.

Ferris por su parte se ha salido del segmento *Traditional* manteniéndose con cuatro productos y enfocándose a una visión de costos de nicho con mínimas inversiones en promoción y ventas, precios por debajo del promedio, homogéneo nivel de automatización en *High End, Performance* y *Size* con cuatro puntos cuidando así sus inversiones en activos.

Durante este bienio se observa como cada compañía modifica sus tácticas con el fin de ajustar o incluso cambiar su estrategia y tomar decisiones orientadas a maximizar sus valor y rentabilidad a través de la selección de segmentos.

El factor *TQM* aparece como una opción de fortalecer a las empresas ya que deberán considerar en sus inversiones de mejora continua el mejor costo beneficio.

4.3 *BSC* de la industria bienio 2026 – 2027

En el bienio 2026 -2027, *Chester* quedo en segundo lugar en el *BSC* general, once puntos por debajo de *Baldwin* (417 puntos), en tercer y cuarto lugar están *Andrews* (370 puntos) y *Digby* (307 puntos), el detalle de la puntuación se puede observar en la Tabla 13.

Si no se cuentan los puntos a largo plazo, *Balwin* sigue encabezando la lista anualmente, mientras que en segundo lugar lo tomo *Andrews* y *Chester* en tercer lugar.

Tabla 13 *BSC* general de la industria bienio 2024 – 2025

BSC Industria	2024	2025	2026	2027	Largo Plazo	Total
Andrews	58	65	65	74	108	**370**
Baldwin	50	56	75	83	153	**417**
Chester	60	64	69	70	143	**406**
Digby	60	57	45	43	102	**307**
Erie	46	62	50	53	88	**299**
Ferris	58	62	39	34	86	**279**
Máximo	82	89	89	100	240	1000

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

Chester, debe de continuar prestando atención con las acciones tanto de *Baldwin* y *Andrews.* Ya que su estrategia parece ser que está dando frutos más rápido, debido al aumento de los márgenes en *Baldwin* y al control de costos de *Andrews* a través de los años operativos.

4.3.1 Análisis del BSC de Chester bienio 2024 - 2025

En la Tabla 14, se encuentran los resultados obtenidos en el segundo bienio (2026 – 2027) contra los objetivos planeados. En color rojo se muestra en el 2024 un déficit del 69% en costo de desabasto. Principalmente este objetivo se encuentra en negativo ya que *Chester* no ha encontrado el punto medio de la planeación de producción por lo que prefiere estar en desabasto en estos primeros años que estar con un sobre inventario.

En amarillo con un 29% de déficit contra lo planeado se encuentra en el 2027 las utilidades. Como se ha mencionado previamente, *Chester* busca mercado y atender a los clientes de manera rápida, por lo que la automatización está en el punto medio y el *MTBF* se encuentra en media superior para todos los productos en todos los segmentos.

Por último, el indicador afectado en el 2027 es el número de productos y al igual que el bienio pasado. Este está siendo afectado principalmente por *Caltec (*con una participación de mercado de 6% en *Traditional* y 5% en *High End*) ; producto que se encuentra en transición de *Traditional* a *Low End*; y el otro producto era *Cidha* en el cual se pensó de manera optimista con relación a la planeación del producto el cual quedo en desabasto no pudiendo alcanzar al menos el 16% de participación de mercado para obtener la puntuación correcta en el *BSC*.

Tabla 14 Evolución de *BSC Chester* bienio 2026 – 2027

BSC planeado y real (2026 - 2027)					
		Planeado		Real	
Financiero	**Valor Máximo**	**2026**	**2027**	**2026**	**2027**
Precio de la acción	8	6	7.7	8	8
Utilidades	9	2	4.5	6	3.2
Apalancamiento	8	7.9	8	8	8
Total	**25**	**15.9**	**20.2**	**22**	**19.2**
		64%	81%	88%	77%
Procesos internos de negocio	**Valor Máximo**	**2024**	**2025**	**2024**	**2025**
Margen Bruto	5	0	0	0	0
Utilización de fábrica	5	5	5	5	5
Días de capital de trabajo	5	5	5	5	5
Costo de desabasto	5	4.8	3.1	1.5	3.3
Costo de inventario	5	2.3	4.8	5	5
Total	**25**	**17.1**	**17.9**	**16.5**	**18.3**
		68%	72%	66%	73%
Cliente	**Valor Máximo**	**2024**	**2025**	**2024**	**2025**
Criterios de compra	5	5	5	5	5
Conciencia del cliente	5	2.3	2.5	3	3.6
Disponibilidad hacia el cliente	5	0.3	1	0.7	1.1
Número de producto	5	3.6	4.3	3.6	3.6
Gastos generales de venta y administrativos	5	5	5	5	5
Total	**25**	**16.2**	**17.8**	**17.3**	**18.3**
		65%	71%	69%	73%
Entrenamiento y desarrollo	**Valor Máximo**	**2024**	**2025**	**2024**	**2025**
Rotación de empleados	7	4.7	4.2	5.5	5
Productividades	7	0	2.3	7	6.5
TQM - Costos de materiales	3	0	0.2		0.2
TQM - Costos de desarrollo de producto	3	0	0.6		0.6
TQM - Gastos administrativos	3	0	1.6		1.6
TQM - Incremento de la demanda	3	0	0		0
Total	**26**	**4.7**	**8.9**	**12.5**	**13.9**
		67%	64%	179%	99%
Gran Total	**101**	**53.9**	**64.8**	**68.3**	**69.7**
		53%	64%	68%	69%

x > 100%
99% < x > 60%
x < 59%

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

Por otro lado, en el 2027 se sometió a revisión los objetivos a largo plazo, superando las expectativas de los resultados en un 141%, los principales objetivos superados con más del 150% fueron: capitalización de mercado, prestamos de emergencia, utilidad de operación y utilidad / empleados. Para mayor detalle referirse a la Tabla 15.

Tabla 15 *BSC* objetivos a largo plazo 2027

BSC objetivos a largo plazo 2027		Planeado	Real
Financiero	**Valor Máximo**	**2027**	**2027**
Capitalización de mercado	20	9.2	15.5
Ventas	20	18.9	20
Prestamos de emergencia	20	20	20
Total	**60**	**48.1**	**55.5**
		80%	93%
Procesos internos de negocio	**Valor Máximo**	**2027**	**2027**
Utilidad de operación	60	6.2	11.6
Total	**60**	**6.2**	**11.6**
		10%	19%
Cliente	**Valor Máximo**	**2027**	**2027**
Satisfacción percibida	20	17.2	20
Participación del mercado	40	35.2	40
Total	**60**	**52.4**	**60**
		87%	100%
Entrenamiento y desarrollo	**Valor Máximo**	**2027**	**2027**
Ventas / empleados	20	6.5	7.1
Activos / empelados	20	6.4	6.4
Utilidad / empleados	20	1.3	2
Total	**60**	**14.2**	**15.5**
		24%	26%
Gran Total	**240**	**120.9**	**142.6**
		50%	59%

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

4.4 Resultados financieros bienio 2026 - 2027

Al cierre del año 2027, algunos indicadores se fueron disolviendo como resultado de una mejorable proyección de demanda, hay un aumento de inventario, lo que corrigió de alguna manera la falta de este de forma recurrente en años pasados, sin embargo, el sobre inventario ocasiona un aumento en los costos de producción, especialmente en *Low End* y *Traditional* que trae consigo un fuerte impacto financiero en el margen y por tanto la ventaja que sostiene *Baldwin* sobre la utilidad neta.

No obstante, conforme la prueba de ácido se muestra con solidez, lo cual implica que se puede resolver el tema de costo e inventario en los siguientes años y que la falta de utilidad no se origina como una consecuencia de una falta de liquidez de *Chester*. Por lo que toca a *Baldwin* su nivel de apalancamiento sigue siendo sustantivo, por lo que el multiplicador de capital es superior a 3.16 lo cual se puede leer como un nivel de apalancamiento medianamente alto, esto es porque los activos totales son tres veces mayores contra la capital contable una vez descontada su deuda (ver Tabla 16).

Por otro lado, la Tabla 17, muestra cómo *Baldwin* arrancó con una gran cantidad de inventario, por lo que habría que considerar este elemento como parte de la explicación del incremento en su rentabilidad y la disminución de los costos de materiales y mano de obra. Existe un sesgo posible, que se pueda explicar en que algunas razones financieras hubiesen detonado un mejor desempeño, dado que una parte importante de la producción ya estaba en inventario y por tanto la producción de este ciclo fue menor. En otras palabras, no pareciera ser una eficiencia operativa sistémica, sino una ventaja temporal en el cierre del año. De ahí que la rotación de inventario fuese de 10.0 para *Baldwin,* en tanto que para *Chester* es de 13.0, lo que implica una mejora integral del proceso de negocio, consistente con la de los ciclos pasados.

La influencia del inventario inicial, sobre las razones financieras de rotación son notorios, puesto que, pese a que la rotación de inventario disminuye, los días de dicho inventario son de 36.5 días en *Baldwin*, contra *26.22 de Chester*.

Por otra parte, se sostienen las estrategias de capital de trabajo que emplea *Baldwin*, con un incremento de los días de pago a proveedores, lo que pudiera representar un área de exploración para *Chester*, que sostiene los 30 días de pago y por tanto el flujo de efectivo se queda constante, un cambio en esta política tendría una ventaja en el flujo de efectivo, lo que conllevaría a disminuir la necesidad de préstamo a corto plazo, sin embargo afecta el puntaje en el cuestionario de los clientes y por tanto la participación.

Tabla 16 Razones financieras de utilidad solvencia y apalancamiento 2025 – 2027

	Indicador	***Chester***	***Baldwin***
Medidas de utilidad	Utilidad Neta	$5,311	$14,458
	Utilidad por acción	$2.54	$6.02
	Utilidad antes de Intereses e Impuestos	$22,054	$42,406
	Utilidad antes de Intereses, Impuestos, Amortización y Depreciación	$36,274	$58,901
Medidas de Solvencia	Razón Circulante	0.45	0.53
	Prueba de acido	1.33	1.11
	Razón de efectivo	0.60	0.77
Medidas de apalancamiento	Razón de deuda a capital	1.20	1.34
	Razón de cobertura de intereses	1.6	2.2
	Razón de cobertura de efectivo	2.64	2.99
	Multiplicador de capital	2.60	3.16

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

Tabla 17 Razones financieras de rotación, rentabilidad y mercado parte 2 2025 – 2027

	Indicador	***Chester***	***Baldwin***
Medidas de rotación	Inventario inicial	$6,506	$24,841
	Costo de los bienes vendidos	$201,407	$187,669
	Rotación de inventario	13.92	10.00
	Días de venta en el inventario	26.22	36.50
	Rotación de cuentas por cobrar	12.17	12.17
	Días de venta en cuentas por cobrar	30.00	30.00
	Rotación de los activos totales	1.37	1.08
	Rotación de proveedores	11.37	6.59
	Días proveedor	32.11	55.40
	Ciclo operativo	56.22	66.50
	Ciclo financiero	24.1	11.1
Medidas de rentabilidad	Margen de utilidad neta	1.90%	5.17%
	Margen Utilidad antes de Intereses, Impuestos, Amortización y Depreciación	12.98%	21.08%
	Rendimiento sobre activos totales	2.61%	5.58%
	Retorno sobre capital contable	6.79%	17.65%
	Utilidad operativa neta después de impuestos	$5,420	$14,753
	Retorno sobre activo circulante	3.25%	8.24%
	Retorno sobre activos totales	2.66%	5.69%
Valor de Mercado	Razón precio utilidad	$14.73	$5.67
	Retorno de dividendos	0.00%	0.00%
	Razón de valor de mercado a valor en libros	2.97	4.25

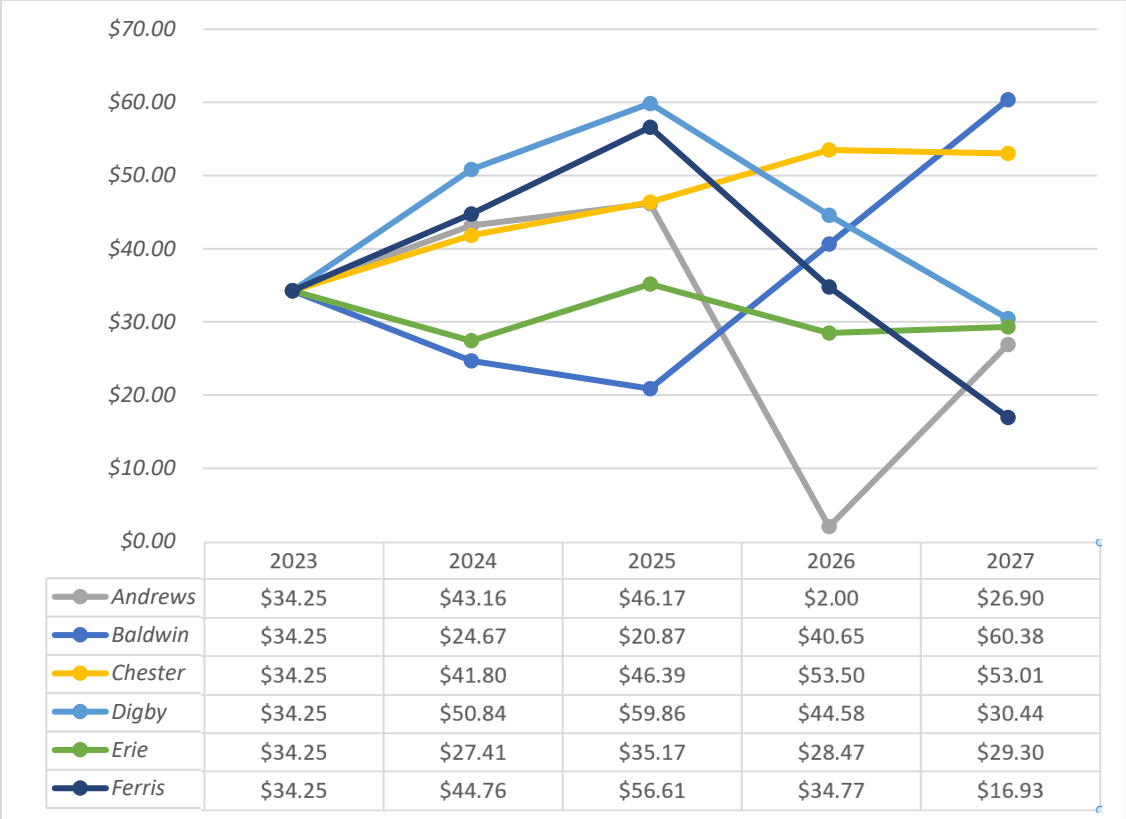
Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

Por lo que toca al valor de las acciones es observable el crecimiento de *Baldwin* en el año 2026 y 2027 (ver Gráfica 36), mientras que el desempeño de *Chester* es más sostenido con una tendencia

histórica positiva. Existe una caída notoria de *Andrews* en el ciclo 2026 pero se va recuperando en 2027. Al cierre del bienio ninguna empresa salvo *Ferris (0.33)* pagó dividendos.

La razón precio utilidad por parte de *Chester* indica que está sobrevalorada la acción dado que el precio de las acciones es significativamente superior en relación con la utilidad de ese año.

Gráfica 36 valor de las acciones 2025 – 2027



	2023	2024	2025	2026	2027
Andrews	$34.25	$43.16	$46.17	$2.00	$26.90
Baldwin	$34.25	$24.67	$20.87	$40.65	$60.38
Chester	$34.25	$41.80	$46.39	$53.50	$53.01
Digby	$34.25	$50.84	$59.86	$44.58	$30.44
Erie	$34.25	$27.41	$35.17	$28.47	$29.30
Ferris	$34.25	$44.76	$56.61	$34.77	$16.93

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

Un avance significativo en la gestión de *Chester* era el aumento en ventas, como consecuencia del crecimiento en la participación de mercado, en el estado de resultados (ver Tabla 18) se aprecia el incremento de los costos variables, pese sostener ambas empresas una proporción de ventas casi idéntica. Esto tiene dos explicaciones, para *Baldwin,* tuvo una ventaja temporal por su sobre inventario del cierre de 2025, mientras que para *Chester,* cerró con un sobre inventario en 2027. De forma adicional, la automatización de *Baldwin* es superior (se revisará a nivel de segmento en los numerales 4.7), lo que genera una ventaja para disminuir sus costos. No

obstante, a lo anterior, los gastos generales de venta son muy similares para ambas empresas, lo que manifiesta una diminución en las inversiones de promoción y publicidad por parte de *Baldwin.*

Tabla 18 estado de resultados 2025 – 2027

Empresa	***Chester***	***Baldwin***
Ventas	$279,413	$279,408
Costos variables	$209,367	$181,593
Contribución marginal	$70,046	$97,815
Depreciación	$14,220	$16,495
SGA	$28,272	$29,589
Otros	$5,500	$9,326
EBIT	$22,054	$42,406
Intereses (corto y largo plazo)	$13,716	$19,709
Impuestos (.35)	$2,918	$7,944
Utilidades	$108	$295
Utilidad neta	$5,311	$14,458

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

Con los elementos anteriores, existen las siguientes conclusiones de trabajo que son pertinentes implementar en los siguientes dos años:

1. Incrementar a ocho puntos la automatización de los segmentos *Low End* y al menos de 6.5 en *Traditional* con la intención de disminuir los costos de producción.
2. Incrementar la inversión en promoción y ventas al menos entre un 10% y 20% con el objeto de sostener el nivel de ventas y la participación de mercado.
3. Sostener inversiones en *TQM* al menos de 8 millones, para sostener la flexibilidad en la creación y renovación de productos.

4. Revisar estrategias de capital de trabajo, incrementando la pertinencia de aumentar diez días las cuentas por pagar, así como la disminución de créditos a largo plazo y pasarla a corto plazo, en tanto no existan necesidad de lanzamiento de nuevo producto.
5. Analizar el impacto de la depresión del mercado y el rebote en la demanda de los próximos años.

4.4.1 Resultados financieros a nivel producto bienio 2026 – 2025

Los resultados a nivel producto tienen dos sesgos a considerarse, el primero de ellos es el sobre inventario que queda al final del ciclo, lo que implicó una sobre producción en *Cake y Cedar,* por lo que no es visible una reducción en los costos de mano directa, como se hubiese esperado tras los ligeros aumentos en automatización.

De la misma manera, los costos de mano directa aumentaron por la misma razón y en consecuencia su contribución marginal y margen neto. No obstante, si se observan ligeros cambios en los gastos administrativos, como consecuencia de inversiones en capacitación y desarrollo. Durante el siguiente ciclo se espera un incremento en los costos de promoción y ventas, pues es necesario sostener ventas a pesar de que el mercado en todos los segmentos va a disminuir; esto con el objetivo de robar participación de mercado a otros competidores con menores ventas (ver Tabla 19).

Algunas de las acciones conducentes para este ciclo están relacionadas con el incremento de automatización que se refirió en el numeral anterior, así como el incremento en inversiones en *TQM,* para mejorar el costo de producción, materiales e *I+D.* En particular se debe de priorizar las que reduzcan costos de producción en el 2028 y 2029, sobre los gastos administrativos.

Tabla 19 distribución del costo por producto 2026 – 2027

		Cake	*Cedar*	*NA*	*Coat*	*Cure*	*Caltec*	*Cahua*	*Cidha*	Tamaño
2027	**Ventas**	19%	22%	0%	17%	13%	9%	13%	8%	100.00%
Costo Variable	Mano de obra directa	45%	57%	0%	44%	47%	43%	40%	37%	34.84%
	Costo de materiales directos	54%	42%	0%	56%	52%	52%	60%	63%	39.47%
	Costo de mantenimiento	1%	1%	0%	0%	1%	5%	1%	0%	0.62%
	Total costos variables	18%	22%	0%	18%	14%	9%	13%	7%	74.93%
Contribución marginal		22%	21%	0%	12%	11%	10%	15%	9%	25.10%
Costos del Periodo	Depreciación	28%	48%	0%	30%	22%	52%	18%	29%	5.09%
	Gasto de venta, general y administrativo	9%	23%	0%	14%	15%	0%	15%	8%	1.57%
	Promoción	24%	32%	0%	20%	26%	20%	25%	26%	3.31%
	Ventas	27%	32%	0%	20%	26%	20%	31%	29%	3.54%
	Administrativo	12%	23%	0%	16%	11%	8%	11%	9%	1.70%
	Total de costos del periodo	17%	22%	0%	12%	13%	13%	14%	10%	15%
Margen Neto		15%	9%	0%	7%	6%	7%	12%	10%	9.86%

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

4.5 Recursos Humanos 2026-2027

El factor humano de *Baldwin* ha sido más eficiente logrando un mayor índice de productividad que *Chester*, esto como consecuencia de invertir de forma creciente entre un periodo y otro en entrenamiento y velocidad en reclutamiento; las horas de entrenamiento de *Baldwin* ahora son de 60 mientras que de *Chester* se ha mantenido en 50.

Estas diferencias han marcado el distanciamiento de inversiones precisas a mejorar la fuerza laboral, situación que también se ve reflejada en la productividad de la plantilla general necesaria con menos trabajadores que *Chester*, 1121 y 1636 respectivamente. Es decir, con menos empleados logran mayor productividad.

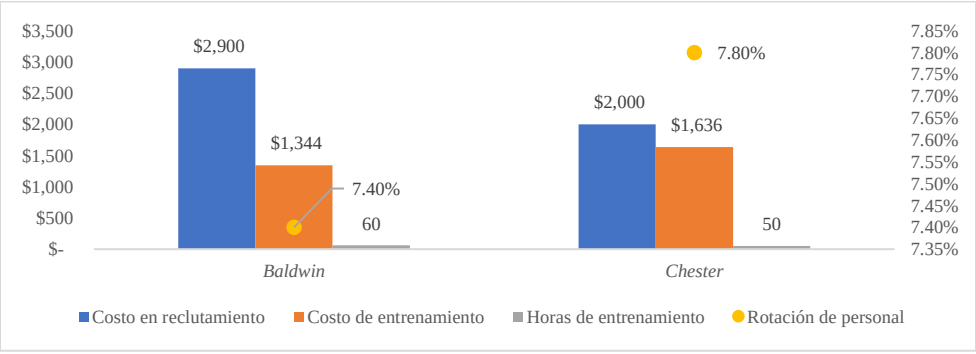
En este bienio *Chester* minimizó el impacto sobre las inversiones en recursos humanos, decisión que si bien estaba planeada invertir para priorizar otras áreas por ejemplo en

automatizaciones, no analizó el impacto que esto podría tener en la productividad, permanencia y entrenamiento del personal permitiendo así que *Baldwin* rebasara y tuviera mejores consecuencias colaterales. Uno de las repercusiones de *Chester* por su disminución en esta inversión fue su rotación de personal la cual con un 7.8% representa la contratación de 518 trabajadores a quienes se les invirtió en costo de reclutamiento y se les debió haber entrenado para subir su nivel de productividad pero como la inversión y las horas en entrenamiento no tuvieron alza entre el periodo anterior y este, no se logró entrenar al nuevo personal y al vigente rezagarlo en su entrenamiento y productividad; de manera concluyente se perdió la oportunidad de mejorar las capacidades de la plantilla laboral.

Para el próximo bienio *Chester*, deberá aún en tiempos de recesión de la industria, invertir en recursos humamos con el fin de alcanzar mejores niveles de productividad, mayor permanencia del personal y sobre todo competitividad ante *Baldwin* en su plantilla de factor humano.

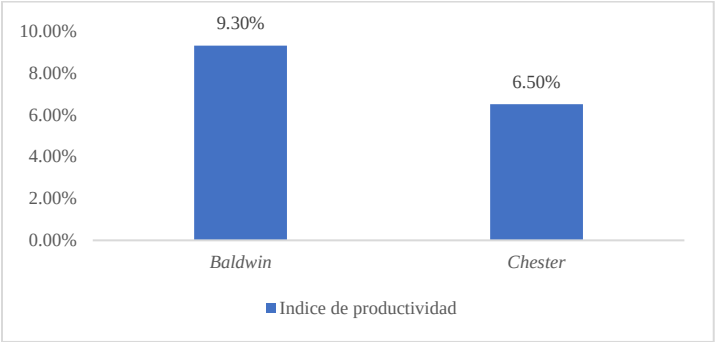
En las Gráfica 37 y Gráfica 38 se puede observar cómo *Baldwin* se ha adelantado en Recursos Humanos.

Gráfica 37 entrenamiento, reclutamiento y rotación 2026-2027



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

Gráfica 38 índice de productividad 2026-2027 *Chester* en comparación con *Baldwin*



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

4.6 *TQM* bienio 2026-2027

Este bienio está disponible por primera vez las iniciativas para proyectos en mejora continua (*TQM*) que consiste en realizar inversiones precisas que se enfoquen en alguna o todas de las siguientes iniciativas:

- Reducción en costo de materiales
- Reducción en costo de mano de obra
- Reducción en tiempo para proyectos de investigación y desarrollo
- Reducción en costos administrativos
- Incremento de la demanda

Baldwin siguiendo con el objetivo de maximizar sus inyecciones financieras también lo ha hecho en *TQM* en todos los proyectos sumando el doble de inversión que *Chester* con $8,000 y $4,000 respectivamente.

Chester, por su parte ha elegido inyectar recursos económicos en iniciativas orientadas principalmente en la reducción de costos de producción y gastos administrativos, así como en reducir el tiempo para investigación y desarrollo. Mientras que *Baldwin* lo ha hecho en todos los rubros.

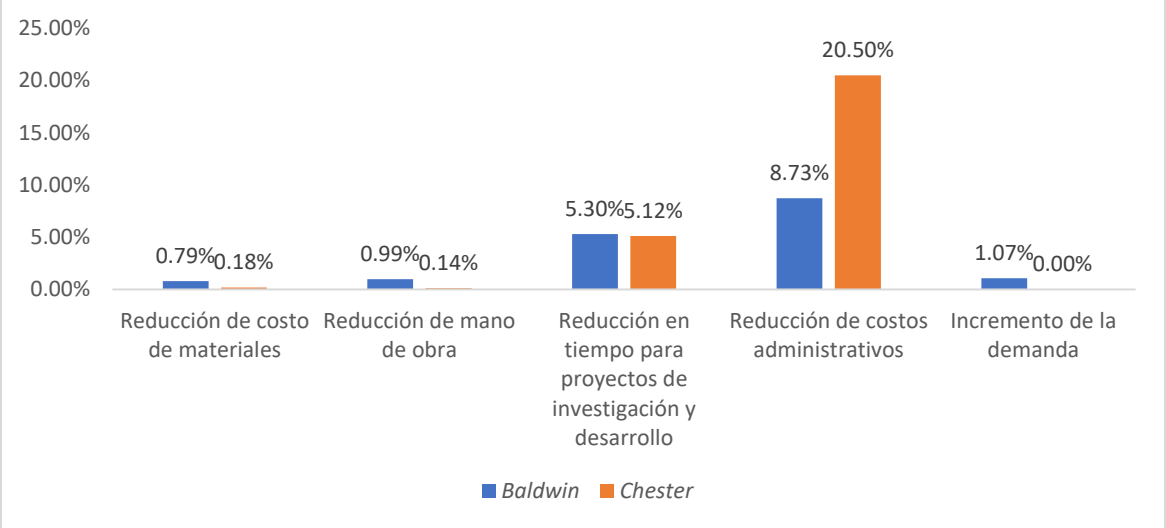
Los impactos logrados por ambas empresas marcan repercusiones en su operación, en costos de materiales *Baldwin* lo refleja en disminuirlos en productos como *Baker* del segmento *Traditional* en comparación con *Cake* de *Chester*, que si bien este liderea el segmento es *Baker* quien obtiene mejor contribución marginal.

A la par del impacto positivo en costos de materiales *Baldwin* también lo logra en costos de mano de obra estirando aún más la contribución marginal con el impacto positivo de *Baldwin* en su producto *Bead* del segmento *Low End*, que junto con *Baker* en *Traditional* radican en una competencia de costos en la industria.

Otra de las diferencias entre los impactos por las inversiones en *TQM* entre *Chester* y *Baldwin* es la reducción que el primero logra en costos administrativos de 20.5% y 8.73% respectivamente, ahorro que le dará oportunidad ha *Chester* de asignar capital más en otras áreas, por ejemplo, en mercadotecnia, en los venideros tiempos de rescisión.

En las siguientes Gráfica 39 y Gráfica 40 se detallan las iniciativas e impactos que *Baldwin* y *Chester* presentan en *TQM*.

Gráfica 39 impactos por inversiones en *TQM* 2026-2027 *Chester* en comparación con *Baldwin*



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

Gráfica 40 iniciativas invertidas en *TQM* 2026-2027 *Chester* en comparación con *Baldwin*

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

Aprovechar los impactos que cada inversión en *TQM* provoca, se debe analizar junto con el enfoque preciso que la estrategia de cada empresa requiera con el fin de maximizar la relación costo beneficio. Para los siguientes ciclos *Chester* seleccionará principalmente iniciativas que se orienten a la disminución de costos e incremento de la demanda con el fin de ayudar ser más competitivo con *Baldwin* en obtención de mercado y mejores grados de contribución marginal.

4.7 Análisis por segmentos de mercado entre *Chester* y *Baldwin*

Para el año 2027 por lo que corresponde a *Baldwin*, se confirma su salida del segmento *Performance*, en tanto que se enfoca con dos productos en *High End*, *Chester* por su parte mantiene productos en todos los segmentos siendo el segundo lugar de participación de mercado muy cerca a *Baldwin* que está en primero lo cual se puede ser en la Tabla 20.

Tabla 20 participación de mercado por empresa y segmento 2025 – 2027

	Indicador	Traditional	Low End	High End	Performance	Size	Total
	Ventas en la Industria	8,776	11,179	3,439	2,675	2,769	28,838
Empresa	% Mercado	30.40%	38.80%	11.90%	9.30%	9.60%	100.00%
Adams	Participación	27.90%	22.60%	3.80%	3.80%	4.80%	18.50%
Baldwin	Participación	19.10%	24.70%	29.90%	0.10%	35.60%	22.40%
Chester	Participación	20.70%	23.10%	15.50%	26.30%	24.40%	21.90%
Digby	Participación	12.60%	8.50%	15.70%	42.00%	14.20%	14.20%
Erie	Participación	12.40%	20.80%	3.30%	0.00%	0.10%	12.20%
Ferris	Participación	7.20%	0.30%	31.90%	27.80%	20.90%	10.70%

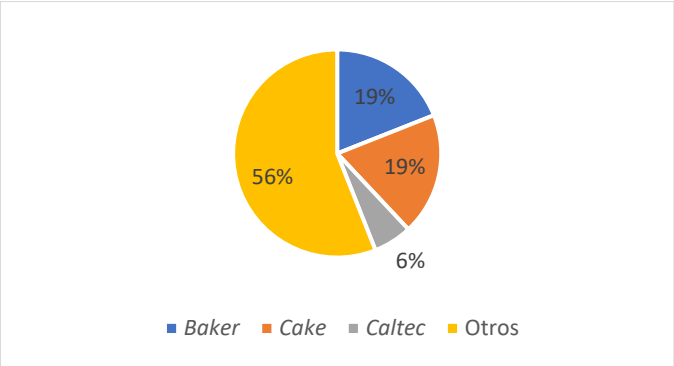
Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

4.7.1 Traditional

En el primer bienio este segmento de mercado representaba el 30.3%, sin embargo, para el 2027 el segmento *Traditional* tiene un valor de participación de 28.4%. Para el siguiente año, se ve una crisis en el mercado, con una contracción del 7.2% cuando en promedio este nicho crecía a un ritmo entre 8% a 10%.

En la Gráfica 41, se puede apreciar el mercado entre *Baldwin* y *Chester* en específico y otros se refiere a las otras marcas y sus productos.

Gráfica 41segmento de mercado *Traditional* 2026 -2027 *Chester* en comparación a *Baldwin*



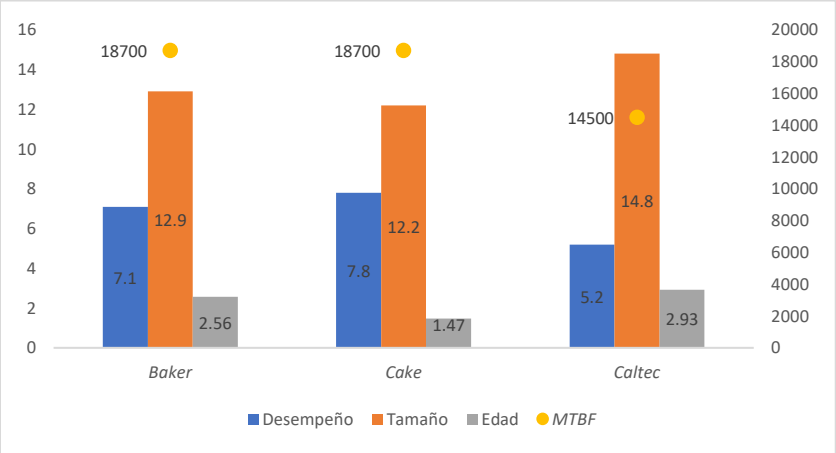
Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

Tanto *Baldwin y Chester* ganaron participación de mercado quedando en el mismo porcentaje. Sin embargo, en unidades *Baker* vendió 40 unidades más que *Cake*. Adicionalmente *Caltec*

aumentó 1% más que el bienio pasado, a pesar de que es destinado al *Low End*, se estima que para el próximo bienio dicha participación disminuya.

Baker, *Cake* y *Caltec* son los productos que se encuentran en este segmento de mercado. Sin embargo, se puede apreciar en la Gráfica 42, que *Cake* se encuentra en la posición ideal y *Baker* está por debajo.

Gráfica 42 criterios de compra *Traditional* 2026 -2027 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

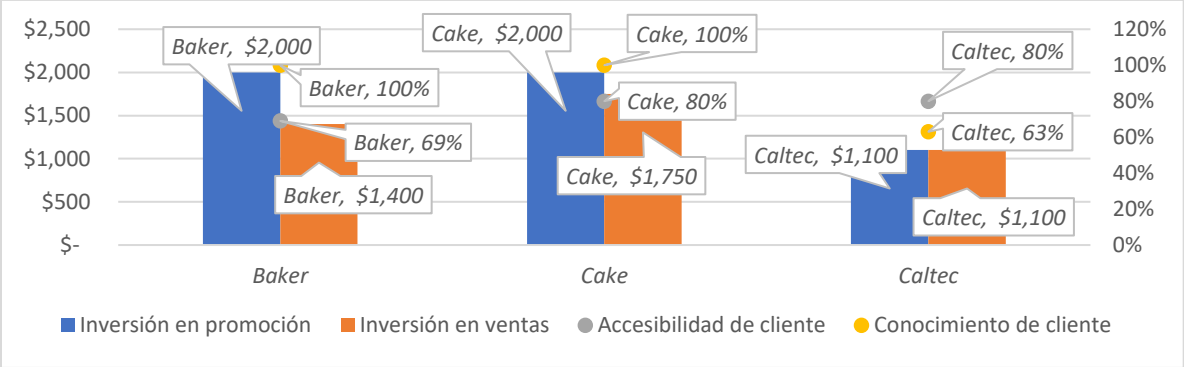
En el bienio pasado, *Cake* contaba con 18,700 horas de *MTBF* y para este periodo subió a 18500 horas al igual que *Baker*. Por lo que la ventaja en el mercado que obtuvo *Baldwin* fue gracias al precio del mercado de $26.49; 40 centavos más barato que el *Cake*.

Continuando con la retroalimentación de los datos de este bienio con relación a la mercadotecnia. Se puede ver que *Chester* aumentó su inversión con relación al bienio pasado buscando alcanzar a la competencia; $3,300 en promoción y $3,750 en ventas; permitiendo que *Cake* llegara al segundo lugar, sin embargo, *Baker* con menos presupuesto menor tuvo mejores ventas debido a que estos indicadores son acumulativos. El próximo año se estima un aumento para *Chester* y una mejor posición en el mercado debido a que la accesibilidad y conocimiento

del cliente estará mejor posicionado lo cual se capitalizará en la participación del mercado en los siguientes años con relación a las preferencias del cliente. Ver en Gráfica 43.

La inversión en promoción y venta se incrementó para contrarrestar el crecimiento de la competencia y así poder mejorar posición de segmento de mercado.

Gráfica 43 mercadotecnia *Traditional* 2026 – 2027 *Chester* en comparación a *Baldwin*

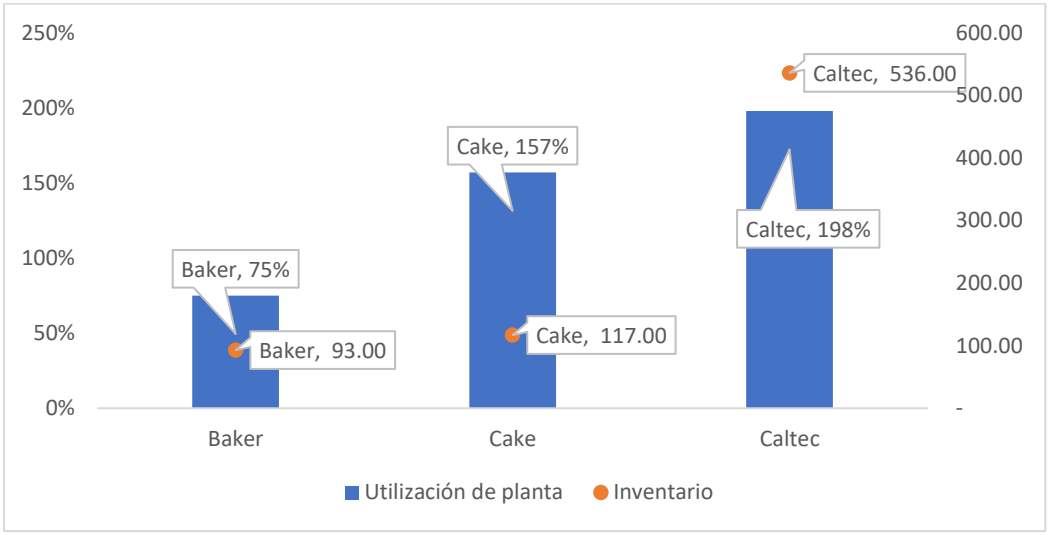


Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

Por otro lado, *Chester*, con los años de operación controla de manera correcta los inventarios de este segmento quedándose con el 5.53% del total de producción. Pero aun así *Baldwin* se quedó con un 4.35% y en una mejor posición con 40 unidades más de ventas.

Adicionalmente, *Caltec* tuvo un sobre inventario de 536; 30.08% de la producción total de este producto; principalmente porque la migración del producto entre segmentos de mercado tuvo un impacto negativo en las ventas. En la Gráfica 44 se puede apreciar la relación de inventario contra la utilización de la planta.

Gráfica 44 operaciones *Traditional* 2026 – 2027 *Chester* en comparación a *Baldwin*

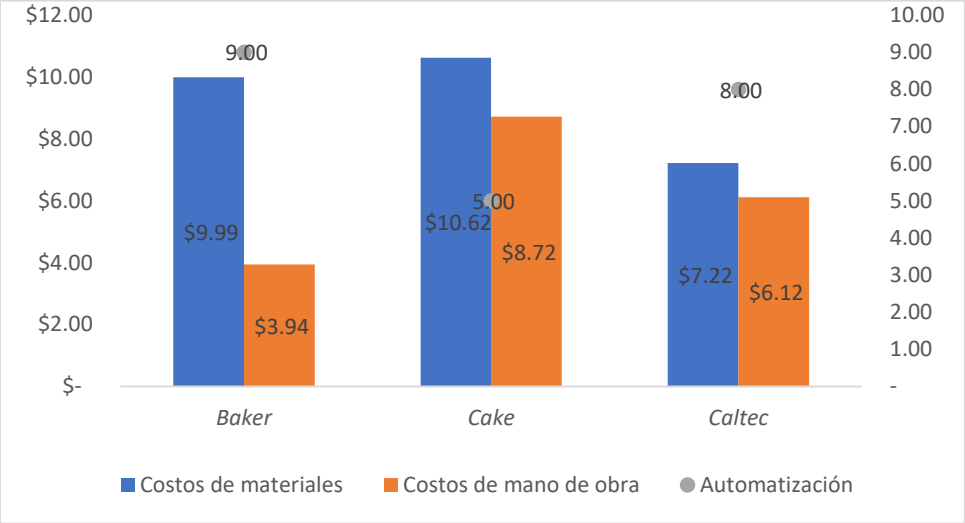


Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

Baker maneja la utilización de la planta a menos del 100% mientras que *Cake* tiene 157% (aún por debajo de las políticas de compra de capacidad explicadas anteriormente; x> 180% +-5%) y *Caltec 198%*. La sobre utilización de *Caltec* no requerirá de capacidad adicional ya que se está planteando que el siguiente año con la disminución del volumen tanto en *Traditional* como en *Low End* sea beneficioso para la invertir en la automatización de los productos.

En cuanto a los costos, los de mano de obra de *Baker* están en un 55% más bajos que *Cake* gracias a que la automatización de esta línea de producción se encuentra en un nivel de 9.5 puntos mientras que la línea de producción de *Chester* tiene 5.0. Lo anterior se observa en la Gráfica 45.

Gráfica 45 costos y automatización *Traditional* 2026 – 2027 *Chester* en comparación a *Baldwin*



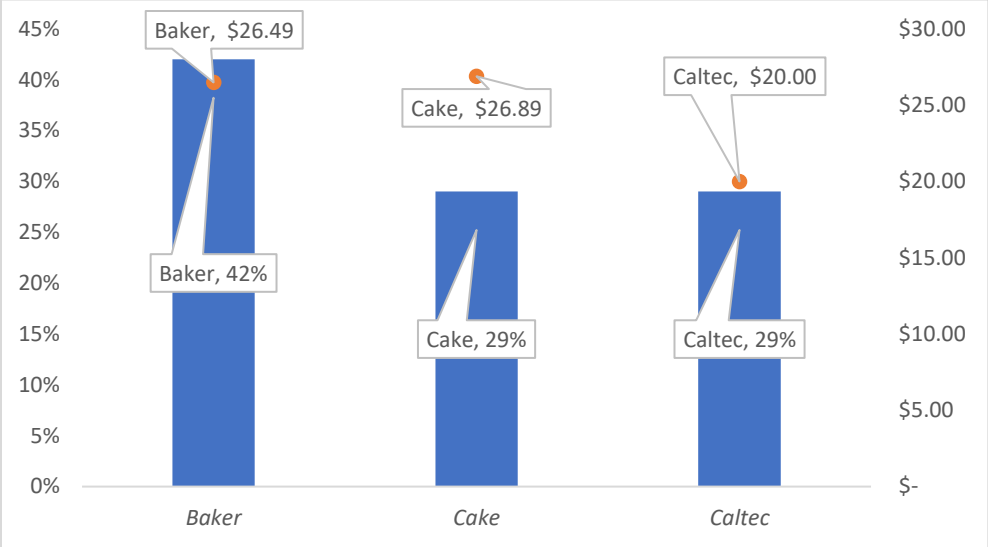
Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

Cake continúa con los mayores costos de mano de obra, debido a que su proceso de automatización es más lento que *Baker*. Sin embargo, el costo de mano de obra en comparación con *Caltec* es del casi el doble. Por lo que se puede apreciar que al mantener la producción a un solo turno, genera un mejor beneficio en costo, pero requerirá invertir en líneas con mayor capacidad.

La estrategia de *Baldwin* ayuda a *Chester* a comprender de mejor manera un comportamiento a futuro, del cual se puede aprender o evolucionar a través de las tácticas y replicarlas a la compañía sin perder el foco de las estrategias internas.

Como previamente se había comentado, y se observa en la Gráfica 46, *Baker* cuenta con un mejor precio que *Cake*, sin embargo, este tiene un mayor margen gracias a las tácticas de automatización para reducir sus costos, esto ayuda a que tengan compitan de manera más sana sin sacrificar ventas por precio. También el tener un mayor margen le permite competir en precio en dado caso que así sea necesario lo cual deja a *Chester* en desventaja.

Gráfica 46 MC y precio *Traditional* 2026 – 2027 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

Traditional ha sido un segmento de transición, en donde los grande competidores se mantienen constantes en sus estrategias precios por debajo del *Chester.* Por lo que es posible que *Cake* tenga que acelerar su proceso de automatización para defender la participación de mercado ya que los criterios de compra han sido un buen punto de referencia para la captación de clientes.

Por otro lado, el uso de *TQM*, en este bienio ayudará a reducir los ciclos de desarrollo de producto y los costos de materiales en el futuro. Para así ser más competitivos con el *MTBF* alto.

4.7.2 Low End

Para *Chester* durante el bienio 2024 - 2025, este segmento fue el más afectado con desabasto y movimiento de productos, sin embargo, durante 2026-2027 conto con un mayor control de inventarios obteniendo el primer lugar en participación del mercado por producto 24.5% (*Cedar)* y 4.6% *(Caltec)* y del segmento en un 29.1%.

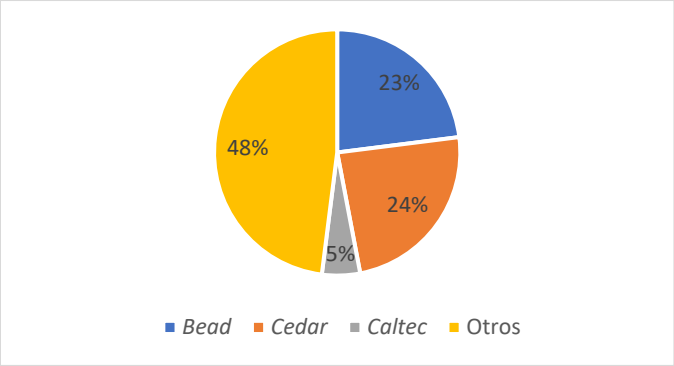
Low End al finalizar del bienio 2026 – 2027 tiene un mercado de 13,948 unidades las cuales fueron suministradas al 100% pero estas no fueron surtidas por los productos de este mercado ya que hubo clientes que se tuvieron que ir a otros para cubrir sus necesidades. Es decir,

que la planeación no fue la correcta para todas las empresas que participan en este nicho de mercado.

El sector de *Low End*, tiene un 37.8% del total de la industria la cual decreció 0.9% en comparación al bienio 2024 – 2025 y se espera que para el año 2028, este segmento de mercado tenga una disminución del 7.4%.

De los principales cambios que hubo entre bienios fue que *Bead* perdió 2% de participación de mercado, mientras *Cedar* lo ganó 2% y tanto *Caltec* y otros se mantuvieron igual. La caída del producto de *Baldwin*, se debe a que *Chester* tuvo un mejor precio y *MTBF*. Por lo que la estrategia previamente explicada hizo que *Baldwin* retrocediera en el mercado a pesar de que ambos vendieron más producto. En la Gráfica 47se puede apreciar la estructura del mercado con base al segmento *Low End*.

Gráfica 47 segmento de mercado *Low End* 2026 – 2027 *Chester* en comparación a *Baldwin*



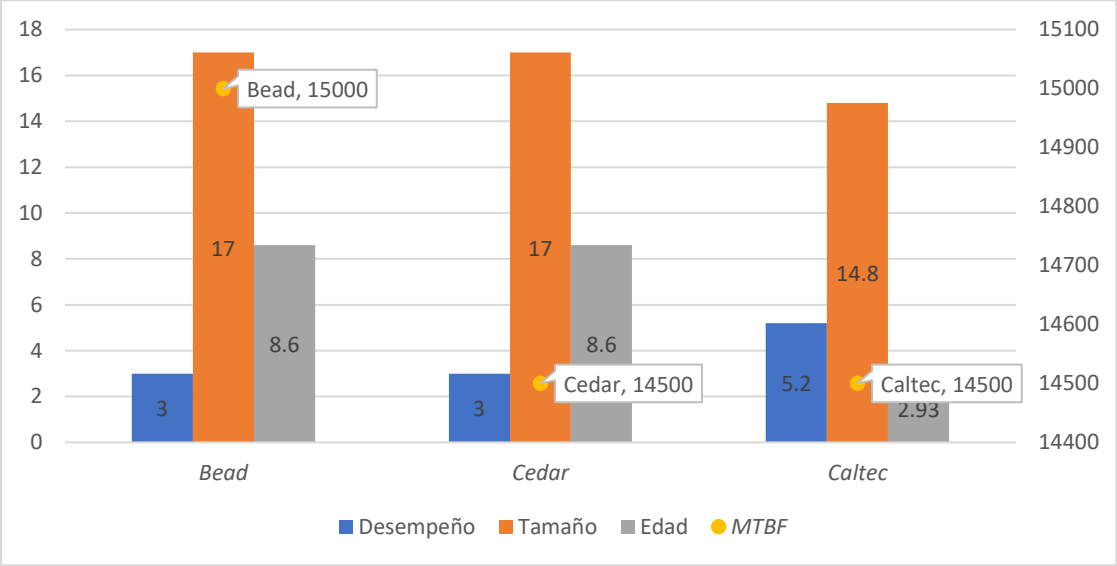
Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

Anteriormente, hubo un desabastecimiento el cual no se repitió este año ya que el mercado se estabilizo, sin embargo, *Bead* se quedó con 3.99% de inventario mientras que *Cedar* un 4.21% y la diferencia de ventas entre ambos productos es de 141 piezas.

Respecto a los criterios de compra como se muestra en la Gráfica 48, tanto *Bead* y *Cedar* están en la misma posición, pero la competencia tiene un mejor *MTBF*, lo que pudiera ocasionar

una desventaja competitiva ya que por el momento tienen un precio más elevado que *Chester*, pero su nivel de automatización es más alto por lo que el margen tiene mayor flexibilidad a tomar decisiones.

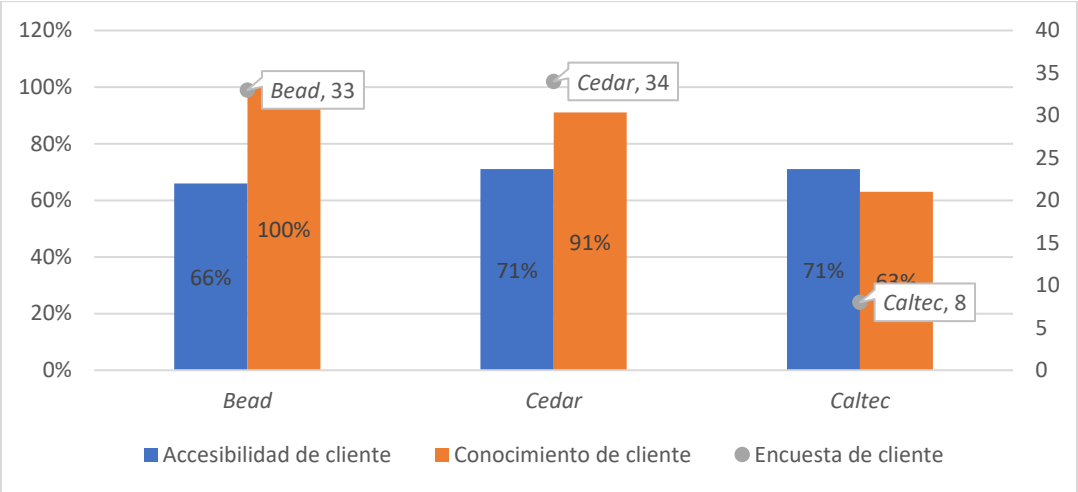
Gráfica 48 criterios compras *Low End* 2026 – 2027 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

En la Gráfica 49, se puede apreciar que la encuesta del cliente de *Bead* es de 33 mientras que en el bienio pasado tenía un 42 y *Cedar* subió un punto a comparación obteniendo un total de 35. Pero para *Caltec* que es un producto que está pensado para este segmento, tuvo una reducción en esta misma área de quince a ocho. Este cambio se debe al precio de venta ya que tanto la accesibilidad y conocimiento del cliente aumentaron aproximadamente 4% y 13% respectivamente.

Gráfica 49 mercadotecnia *Low End* 2024 – 2025 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

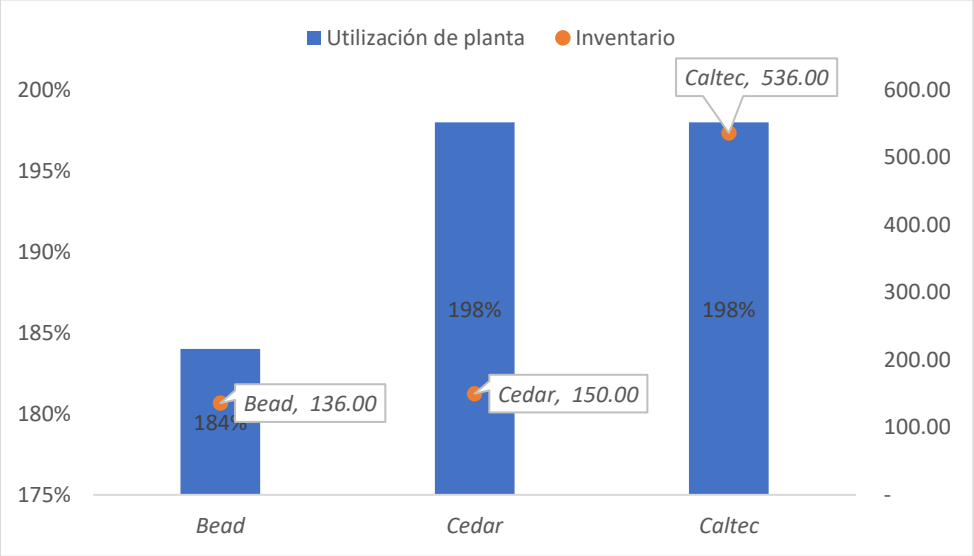
En el último año del bienio, *Chester* generó una inversión de aumentar la capacidad de 50 unidades lo cual estaba destinado para solventar el crecimiento en un 11.7% a dos turnos. Gracias a que en el 2028 hay una posible disminución del volumen, este puede ayudar a la compañía a bajar su utilización y mantenerse dentro de las políticas de 180% +-5%.

Por otro lado, debido a la estrategia de desarrollar una actualización de producto en *Cedar* para el siguiente ciclo, obligará a bajar la producción de este segmento ya que no estará cumpliendo los criterios de producto para los próximos dos años.

En la Gráfica 50 se puede ver que ambas compañías usan casi la totalidad del segundo turno para este segmento de mercado, lo cual hace sentido ya que es un producto con una planeación sin complejidad ya que los criterios de compra son más sencillos de controlar.

Como se mencionó previamente, ambos competidores están desarrollando sus estrategias para ganar más participación de mercado mediante una alta utilización y un control de inventario más moderado.

Gráfica 50 operaciones *Low End* 2024 – 2025 *Chester* en comparación a *Baldwin*

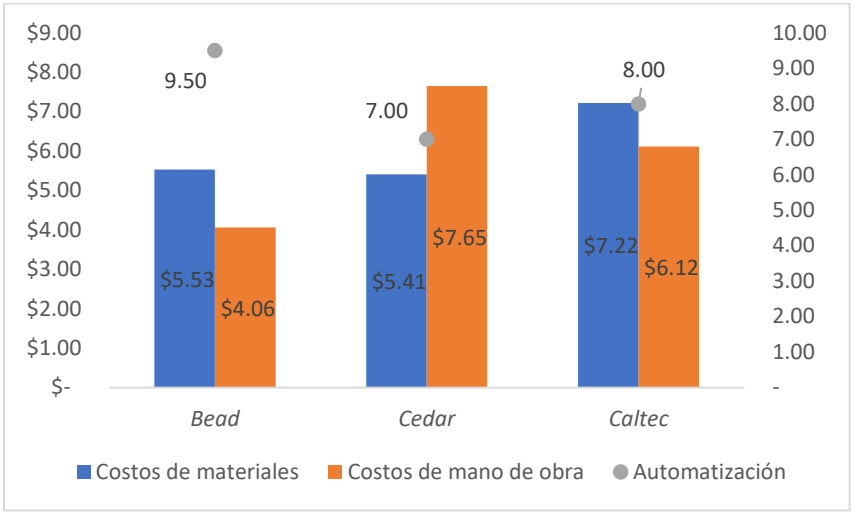


Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

En cuanto a la automatización *Cedar* no ha llegado automatizar a más de 7.0 puntos, debido al ya mencionado ciclo de desarrollo de producto en el 2028 que lo pondrá en una situación desfavorable en el siguiente bienio, pero favorable en cuarto bienio 2030 – 2031. Durante esta transición se usará *TQM* y RRHH, para mejorar los procesos internos en general de la organización.

En la Gráfica 51 se puede ver las ventajas en mano de obra contra los niveles de automatización. Por cada punto de automatización se puede disminuir $1.36 en costo. En el 2028 tanto *Caltec* como *Cedar* aumentaran puntos de automatización para ser más competitivos en este mercado.

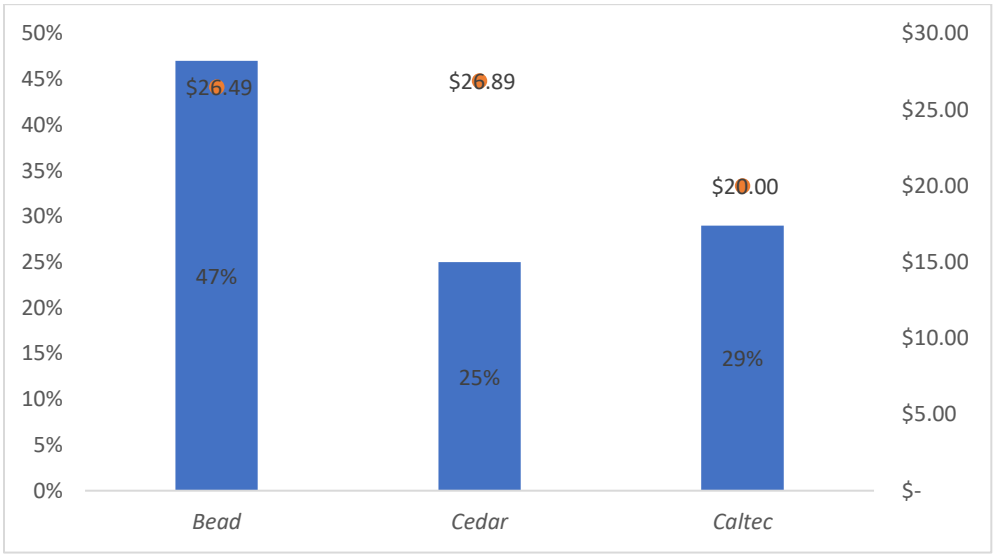
Gráfica 51 costos y automatización *Low End* 2024 – 2025 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

Con relación a los márgenes de contribución *Bead* es el producto con mayor porcentaje a pesar de que el *MTBF* y los presupuestos de venta como los de promoción son mayores, gracias a sus líneas de automatización como se muestra en Gráfica 52.

Gráfica 52 MC y precio *Low End* 2024 – 2025 *Chester* en comparación a *Baldwin*



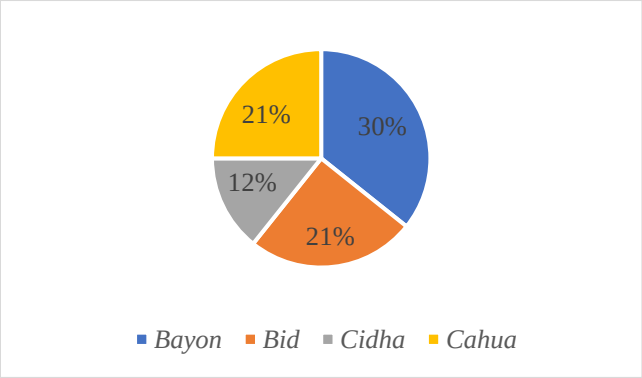
Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

Es importante considerar que la automatización en este segmento de mercado tiene que ser rápida o al menos llegar en el momento correcto, ya que una vez que los demás competidores alcancen el más alto grado una guerra de precios puede aparecer. Y será complicado controlar las variables de compra ya que los únicos que pueden ser modificados sin cambiar el criterio principal de la edad es el *MTBF*, presupuesto de promoción y ventas.

4.7.3 High End

El crecimiento de este segmento de 3493 piezas al cierre del bienio, evolucionado hasta 4655 unidades al concluir el 2027 y con ello la segmentación del mercado ha sido acaparado por *Baldwin* y *Chester* sumando entre los dos 84%; ambas empresas participan con dos productos siendo *Bayon* y *Bid* los de mayor preferencia del cliente. Esto se muestra en la Gráfica 53. *Andrews* se ha retirado definitivamente de este mercado.

Gráfica 53 segmento de mercado *High End* 2026 – 2027 *Chester* en comparación a *Baldwin*

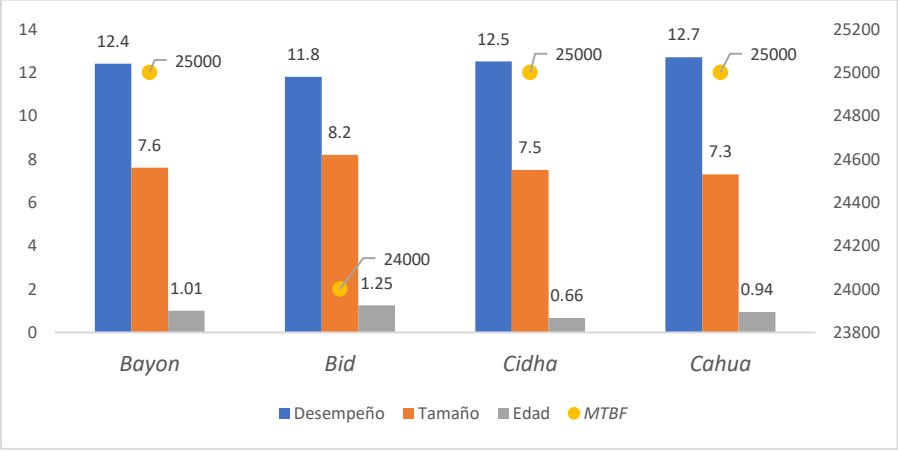


Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

La reñida competencia entre *Baldwin* y *Chester* se hace ver en las parecidas inversiones en investigación y desarrollo posicionando cada una de ellas a productos en el punto ideal del mapa perceptual. *Bayon* de *Baldwin* atina en su proyección de venta con casi perfecta posición de desempeño y tamaño que junto con el máximo *MTBF* para el segmento se posiciona en primer lugar.

Por su parte, la exacta posición en el mapa perceptual la obtiene *Cidha* de *Chester*, pero se queda muy bajo en sus unidades producidas lo que le resulta un cuarto lugar con el 12% del mercado. La disputa por el segmento es tal que ambas empresas compiten con un par de productos contra el otro par, mientras *Bayon* y *Cidha* lo hacen a través de la perfección en ubicación, *Bid* y *Cahua* hacen lo propio obteniendo las mismas preferencias del mercado, *Bid* por medio de precio ligeramente menor que *Cahua* y este último con mejor *MTBF* y edad. Los criterios de compras de este segmento se observan en la Gráfica 54.

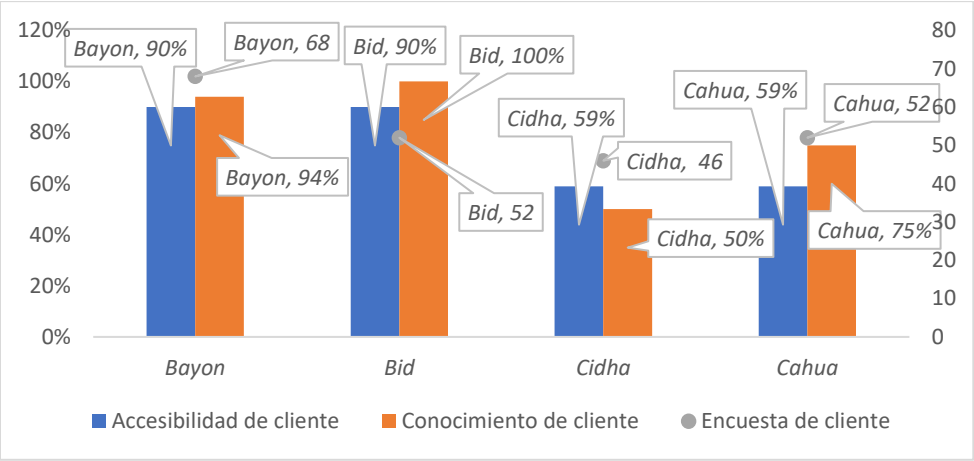
Gráfica 54 criterios compras *High End* 2026 – 2027 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

Las acertadas decisiones de invertir alto en mercadotecnia le han resultado a *Baldwin*, las cantidades destinadas a promoción y ventas le han servido para apoderarse del conocimiento y la accesibilidad del cliente con porcentajes cercanos al 100; mientras *Chester* acepta la sorpresiva estrategia mercadológica de *Baldwin* al invertir altas cantidades en promoción y ventas, deberá incrementar sus inversiones ya que de no hacerlo podrías repetirse el triunfo de un cliente más cercano a *Bayon* y *Bid* que a sus productos para los próximos periodos. La Gráfica 55 manifiesta las inversiones en este rubro.

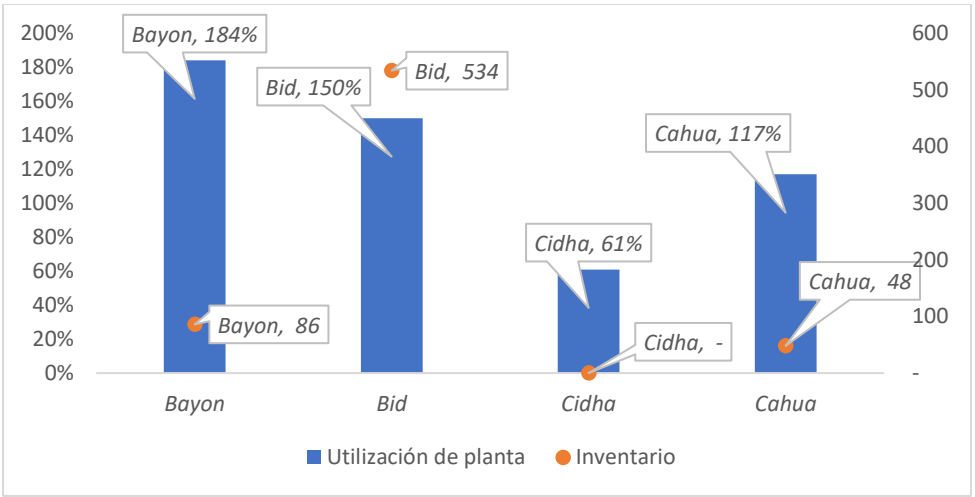
Gráfica 55 mercadotecnia *High End* 2026 – 2027 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

La Gráfica 56 describe como el incremento de uso de planta para *Bayon* y *Bid* ha dado a *Baldwin* la ventaja en el uso de sus recursos productivos al mantener inventario disponible al cierre de este bienio para ambos productos. Es importante recordar que esta empresa logra producir más unidades con una menor plantilla de personal, como se menciona en el apartado de recursos humanos.

Gráfica 56 operaciones *High End* 2026 – 2027 *Chester* en comparación a *Baldwin*



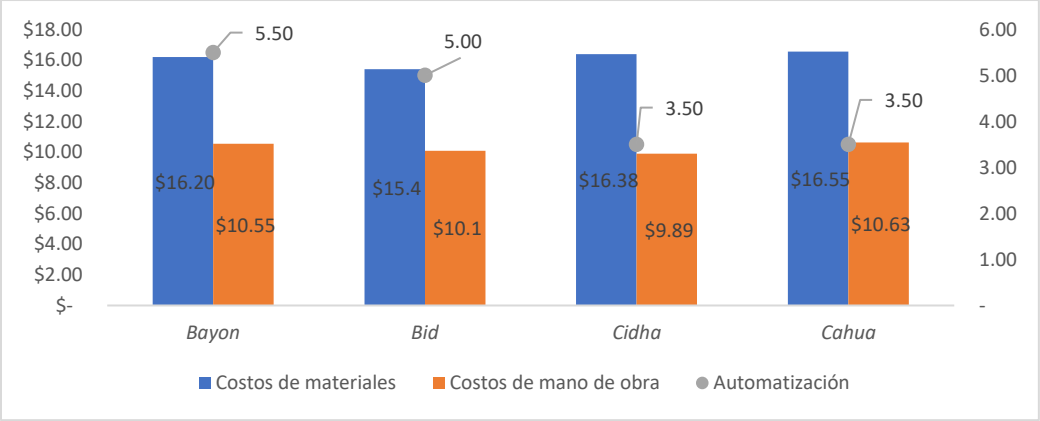
Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

Una de las características de *High End* es que no necesariamente se escatima en los costos de producción y así lo hacen ver los productos que presentan *Baldwin* y *Chester* en este segmento. Prácticamente en los dos de *Chester* se muestra que sus costos son más altos que los de *Baldwin* y en gran medida es por el nivel de automatización de 3.5 en *Cahua* y *Cidha* contra 5.5 para *Bayon* y 5.0 para *Bid*.

Una de las razones por la cuales *Baldwin* está por debajo de *Chester* en ganancias acumulados es por su decisión de invertir en mayores automatizaciones para sus líneas de producción y en este segmento logra obtener beneficio superando a *Chester*.

Por su cuenta la empresa propietaria de *Cidha* y *Cahua* deberá tomar el riesgo de sacrificar ganancias e invertir en automatizar sus líneas en si pretende acercarse a *Baldwin*. En la Gráfica 57 se observa como estos costos se presentan en ambas empresas.

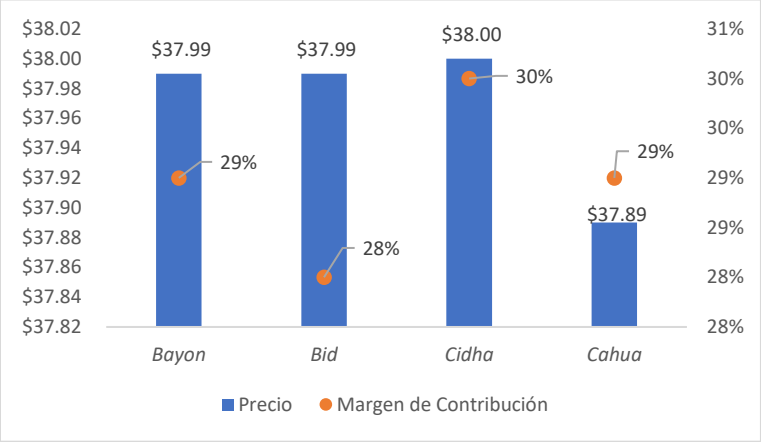
Gráfica 57 costos y automatización *High End* 2026 – 202 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

En temas de contribución marginal *Chester* supera a *Baldwin* siendo esto producto en el caso de *Cidha* por presentar el precio más alto del segmento. Al tratarse de un segmento de alta tecnología el margen de contribución es muy sensible ya que obedece a posicionar cada producto lo más cercano en las coordenadas del mapa perceptual ya que el criterio de desempeño y tamaño es el más importante para la compra. En la Gráfica 58 se muestran los datos descritos.

Gráfica 58 MC y precio *High End* 2026 – 2027 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

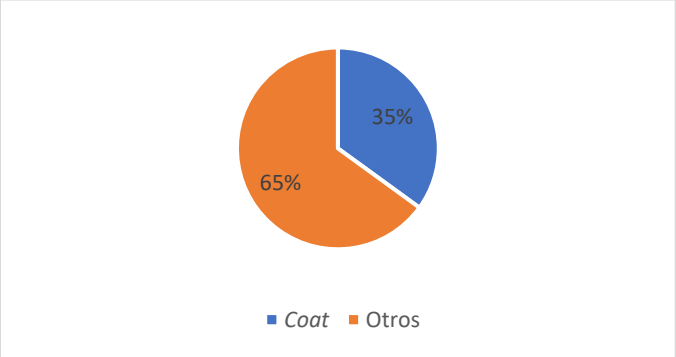
High End es un segmento muy sensible a los criterios de compra por lo cual las decisiones de *Chester* y *Baldwin* deberán ser muy bien analizadas con el objetivo de posicionar sus productos mejor que la otra empresa.

4.7.4 Performance

El segmento *Performance* (ver Gráfica 59), es un segmento poco competido que tiene solo tres participantes, dado que *Baldwin* no concursa en él, por lo anterior, se realizará un análisis descriptivo de las decisiones y sus resultados comenzando por la participación de *Chester* en de mercado el cuál creció 1% de 35% a 36%, pudiendo crecer más, solo que la estimación de la demanda de *Chester* fue más baja y se quedó sin inventario.

Se espera que, para los siguientes ciclos, pese al decrecimiento *Chester* alcance al menos un 40% de la participación. Este segmento representa el 10.7% de toda la industria, para 2028 se espera un decrecimiento del 6.5%.

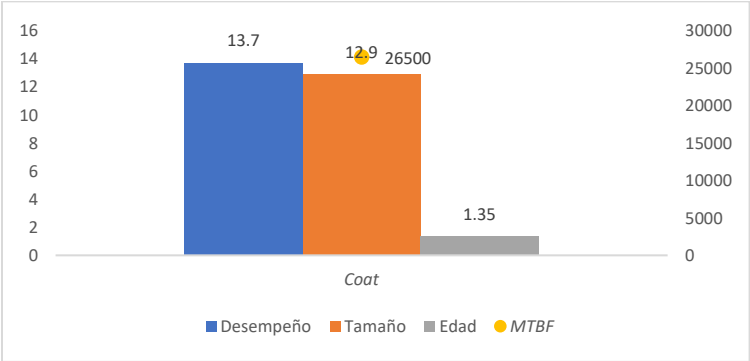
Gráfica 59 segmento de mercado *Performance* 2026 – 2027 *Chester*



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

Por otro lado, las coordenadas de *Coat* mantiene una ventaja en cuanto a diseño y desempeño (ver Gráfica 60), la cual se sostendría hasta el año 2028, sin embargo, se disminuirán en +-3 puntos en desempeño y tamaño, para reducir costo. La inversión en mercadotecnia aumentará a 1,000 (en miles) en cada concepto, no solo con el propósito de aumentar participación de mercado sino además para crecer en conocimiento y accesibilidad de producto.

Gráfica 60 Criterios compras *Performance* 2026 – 2027 *Chester*

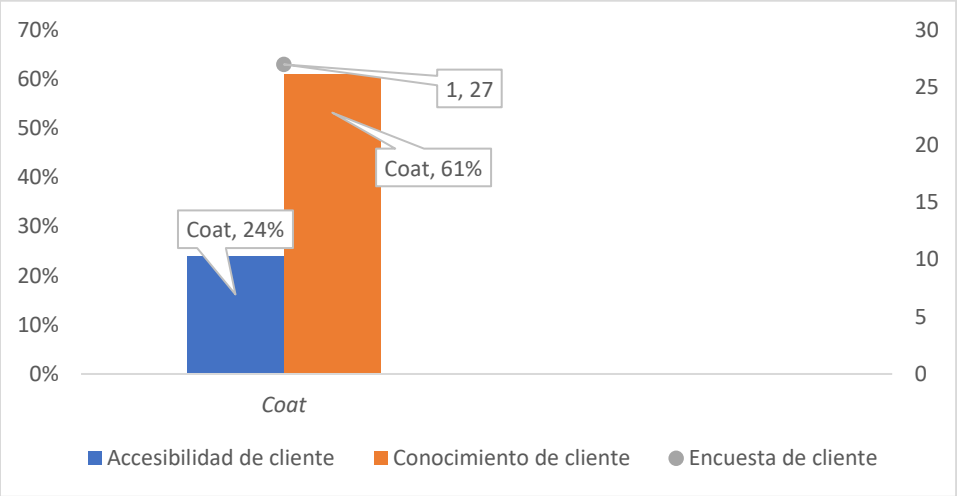


Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

En otro orden de ideas, la Gráfica 61 muestra el reconocimiento del cliente y el puntaje en la encuesta del cliente, debido a la poca cantidad de competidores, se vuelve innecesarias las inversiones en promoción y ventas mayores a 1,100 (en miles), sin embargo, se busca para 2028 que el crecimiento el conocimiento del cliente aumente de un 10% a un 20%, y en la misma

proporción, la disponibilidad de producto. Con ello se espera un incremento en el puntaje de la encuesta, de al menos 15 puntos.

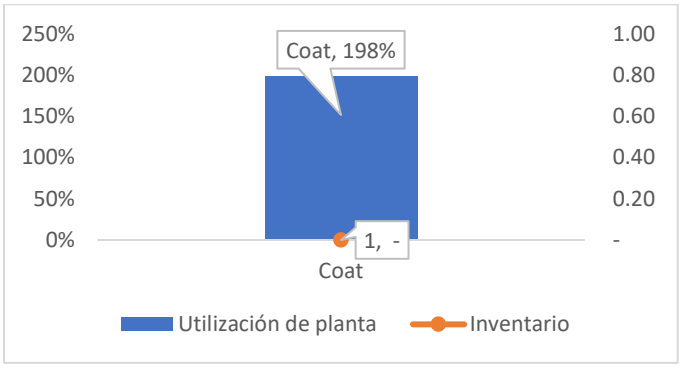
Gráfica 61 Mercadotecnia *Performance* 2026 – 2027 *Chester*



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

En este ciclo, la gestión de la producción y la proyección de la demanda sigue siendo un factor crítico para ordenar, pues al cierre del ciclo 2027 *Chester* se quedó sin inventario, ver la Gráfica 62. Para este efecto se realizará un ajuste que contemple un incremento en la participación de mercado del 35 al 42%, considerando un inventario de seguridad de al menos 10%. Por otra parte, debe de incrementarse la capacidad instalada en un 10% al 20%, pese a la recesión del próximo año.

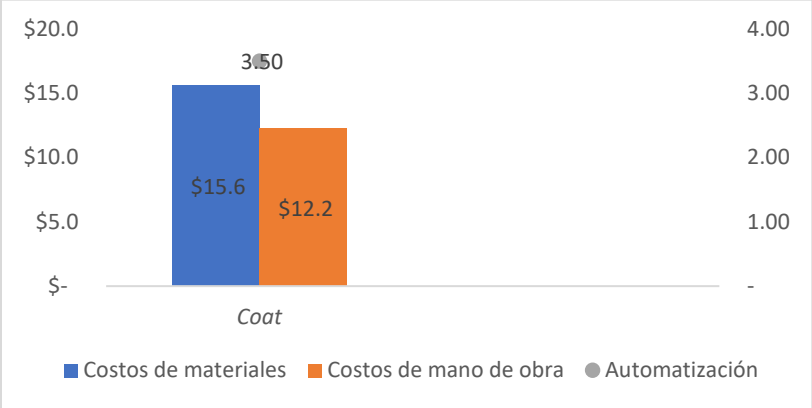
Gráfica 62 Operaciones *Performance* 2026 – 2027 *Chester*



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

La Gráfica 63 representa los costos actuales y el nivel de automatización del cierre del año 2027, lo cual ofrece una oportunidad para incrementar este último concepto en este segmento para el año 2028. Lo anterior como resultado de la baja cantidad de competidores y la disminución de +- 3 puntos en las coordenadas del producto se ve innecesario apuntalar demasiado el producto en este segmento, lo que ofrece una oportunidad para aumentar la rentabilidad después de la automatización, pudiera considerarse un crecimiento de hasta cinco o seis puntos, siempre y cuando no aleje el producto de una actualización que asegure un año.

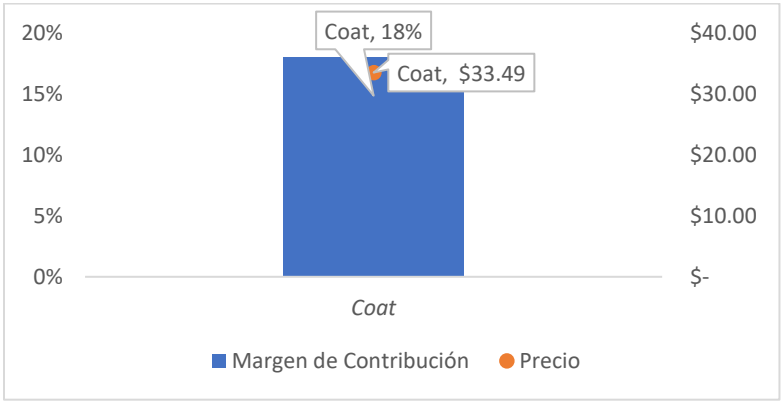
Gráfica 63 Costos y automatización *Performance* 2024 – 2025 *Chester*



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

En la Gráfica 64, se muestra el precio y el margen de contribución, que de entrada representan una mejora por lo que toca al margen, aunado a un aumento de las ventas (para controlar la falta de inventario), sería de esperar que las decisiones que se describieron en los párrafos anteriores conlleven un crecimiento de al menos 7% en el margen, aun considerando una disminución de precio de al menos 0.50 centavos.

Gráfica 64 MC y precio *Performance* 2024 – 2025 *Chester*



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

Los planteamientos en este segmento permiten construir una síntesis de las acciones y oportunidades para el próximo bienio:

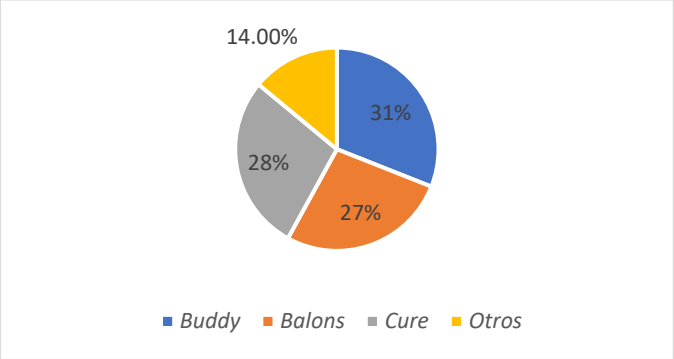
1. Controlar la producción y el inventario considerando la proporción del crecimiento esperado y conservando un stock de seguridad del 10%.
2. Incrementar la automatización para disminuir el costo de mano de obra y con ello del margen de contribución.
3. Incrementar las inversiones en promoción y ventas para asegurar un crecimiento en el conocimiento y acceso del producto *Coat.*
4. Realizar incremento de la capacidad instalada de la planta para asegurar la producción y un posible crecimiento acelerado en 2028 y 2029.

4.7.5 Size

Este segmento tiene un giro interesante, con mayor concentración de la competencia por parte de *Baldwin,* en el que introdujo un nuevo producto al mercado, que como consecuencia le otorgó una participación del 58% (ver Gráfica 65), si bien el crecimiento de *Cure* y su participación es relevante, debe considerarse que el crecimiento se debe a una falta de inventario de la competencia. Se esperaría que la participación decrezca, si no se logra un incremento en la encuesta, lo que conlleva a un dilema para incrementar las inversiones en promoción y ventas.

Este segmento representa el 10.5% de participación de toda la industria y se espera un decrecimiento en 2028 de -5.8%.

Gráfica 65 segmento de mercado *Size* 2026 – 2027 *Chester* en comparación a *Baldwin*

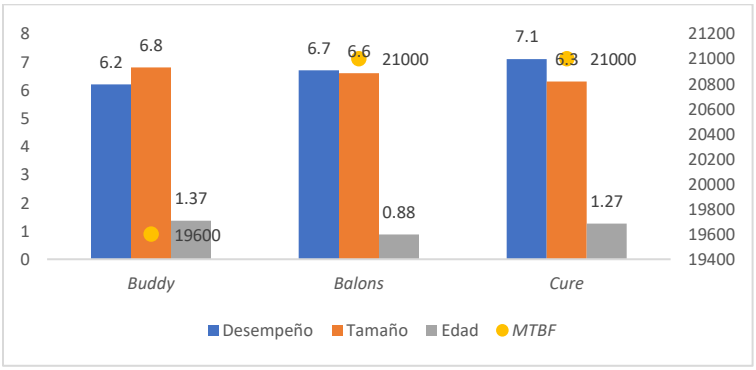


Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

Si bien *Chester* sostiene una ventaja en desarrollo (en desempeño y tamaño) de *Cure* sobre *Baldwin* (ver Gráfica 66), que es difícilmente alcanzable pues se requieren al menos tres meses más para sacar un producto al mercado por parte de la competencia, Un reto para el siguiente año será aumentar la edad del producto, más cerca de los 1.5 años. Deberá contemplarse en este caso un desarrollo de +-4.0 o 5.0 puntos en las coordenadas del mapa perceptual del cliente.

No obstante, la mezcla de producto no ha sido suficiente para incrementar participación de mercado, por los elementos descritos en el párrafo anterior. Esto refuerza la necesidad de avanzar en un mayor puntaje en la encuesta realizada a los clientes.

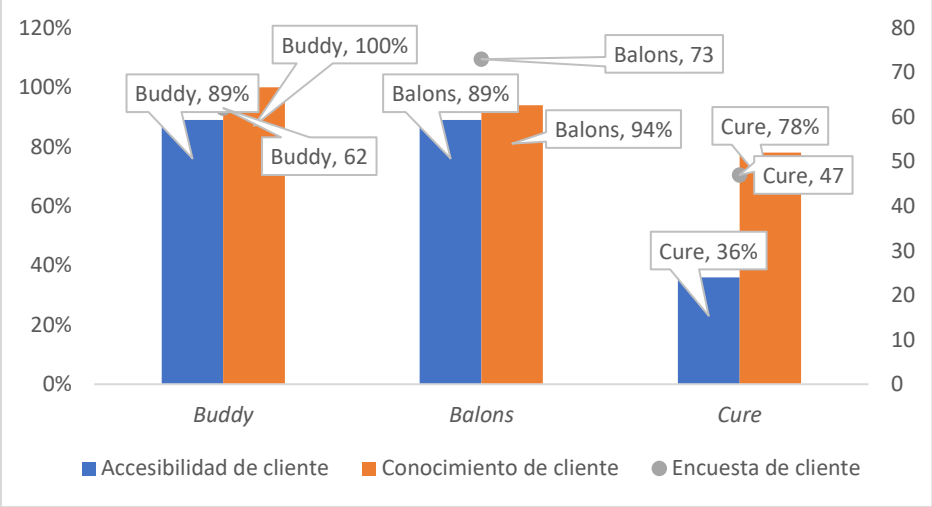
Gráfica 66 Criterios compras *Size* 2026 – 2027 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

La Gráfica 67 demuestra las fuertes inversiones en los conceptos de promoción y ventas por parte de *Baldwin*, lo que les dota de una mejor percepción en la encuesta al cliente. El reto de *Chester* en el año 2028 se centrará en proyectar el puntaje de *Cure* en la encuesta, con la oportunidad adicional de contemplar una disminución de demanda.

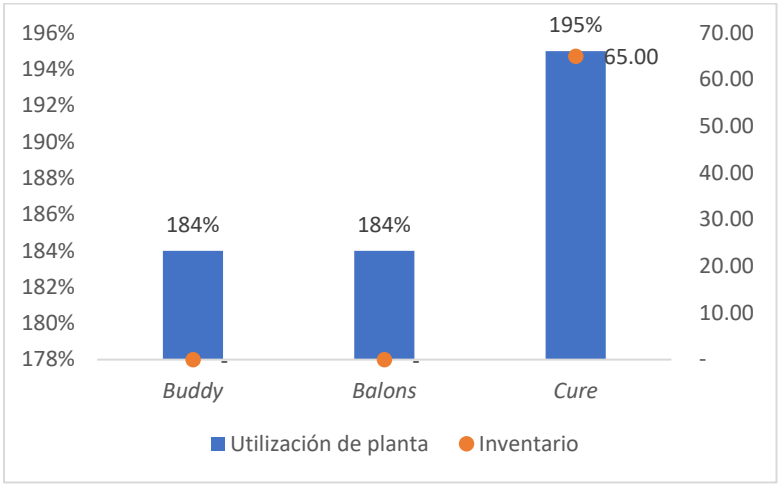
Gráfica 67 Mercadotecnia *Size* 2026 – 2027 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

Otro de los dilemas que se presentan en el segmento *Size*, es el incremento de la producción. Contemplando el decrecimiento en el año 2028, pudiera ser incensario aumentar la capacidad instalada, más debe ponderarse si será suficiente para 2029. En lo que respecta el cierre del año 2027 *Chester* quedó sin inventario al cierre como muestra la Gráfica 68.

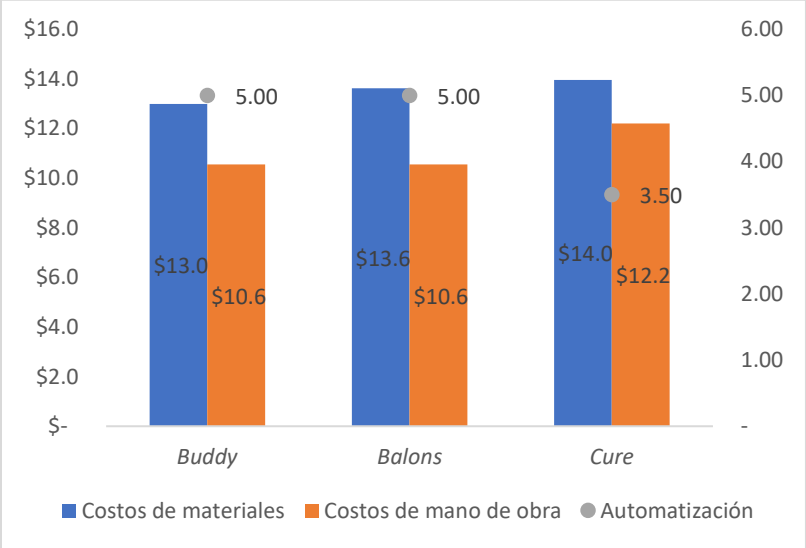
Gráfica 68 Operaciones *Size* 2026 – 2027 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

La Gráfica 69 muestra la ventaja que posé *Baldwin*, con un liderazgo en costo en este segmento, lo que representa una inmediata necesidad de priorizar la automatización en este segmento.

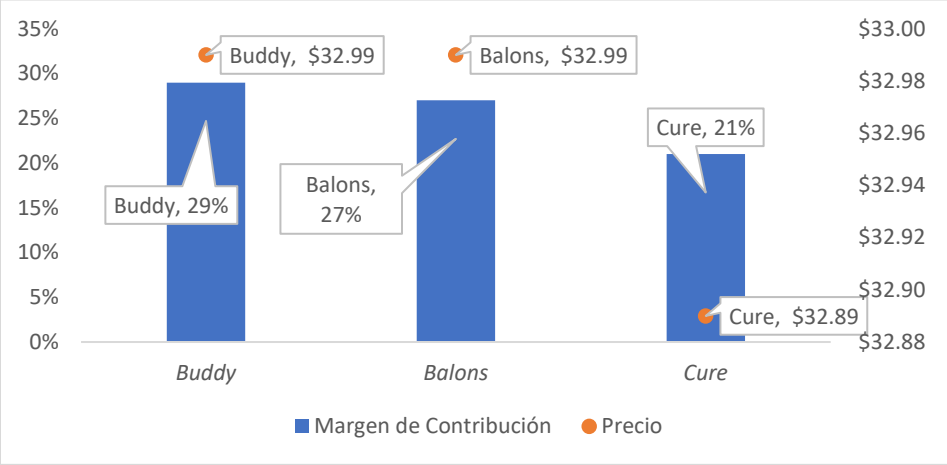
Gráfica 69 Costos y automatización *Size* 2024 – 2025 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

La gráfica anterior guarda una relación directa con la Gráfica 70, puesto que los márgenes se encuentran sacrificados por la velocidad en el desarrollo de producto y, por tanto, la automatización se ha postergado; no obstante, el plan estratégico de este producto plantea un crecimiento en este rubro de al menos a 5.5 para los siguientes dos años.

Gráfica 70 MC y precio *Size* 2024 – 2025 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

Con base en el análisis anterior se plantean las siguientes líneas de acción:

1. Proyectar el incremento de la encuesta a los clientes, sosteniendo una mezcla adecuada de promoción y ventas.
2. Asegurar el crecimiento de la capacidad instalada preparando la producción para un periodo posterior de crecimiento después de la recesión.
3. Realizar ajustes en la automatización con el objeto de incrementar el margen de contribución.

4.8 Conclusiones y acciones propuestas para los siguientes dos años

Las decisiones tomadas en este bienio han posicionado en cada empresa la estrategia elegida, sin embargo, junto con las acciones ejecutadas también han surgido cambios específicos con el objetivo de retomar el rumbo según lo planeado. *Chester* por su cuenta ha presentado en este periodo diferencias competitivas de inversión directamente con *Baldwin* que le han costado merado, rentabilidad y productividad en general y en segmento específicos.

Para los siguientes periodos *Chester* deberá tomar los riesgos necesarios considerando que habrá crisis, ser muy bien analizados y transformarlos en oportunidad en el caos así como balancear sus inversiones en automatización e iniciativas *TQM*, que junto con una mejor

proyección de venta y producción deberá lograr mantener las preferencias de venta en los segmentos que es líder y en los que no lo es hacerlo a través de tocar las áreas de oportunidad de la competencia, principalmente en *Baldwin*.

CAPITULO 5

ANÁLISIS DE RESULTADOS BIENIO 2028 – 2029 *CHESTER*

5.1 Introducción capítulo cinco

En este capítulo se analizan los resultados derivados de las decisiones tomadas por *Chester* durante el ciclo conformado por los años 2028 y 2029, el cual constituyó un periodo de crisis del cual la industria ya está saliendo. también se analizan las estrategias de las distintas empresas y se hace una comparativa con *Baldwin* el líder del mercado.

5.2 Panorama de la industria 2028-2029

Durante el bienio anterior se vislumbraba que los segmentos de mercado caerían en recesión y así sucedió con los cinco; *Traditional* para el 2028 sufrió -7.2% de crecimiento, *Low End* -7.4%, *High End* -7.0%, *Performance* -6.5% y *Size* con -5.6%. Con estas cifras el periodo 2028-2029 no marcaba un buen momento para la industria en general; sin embargo, esta crisis fue utilizada por algunas empresas como oportunidad para posicionar sus estrategias como *Baldwin* y *Chester* y para otras como impulso para retomar el rumbo como lo fue para *Andrews*.

Baldwin al mantener fija su estrategia se mantuvo fuerte, tal es el hecho que sus acciones pasaron de tener un valor de $60.38 a $85.08 del cierre de 2027 al del 2029; situación consecuente de haber invertido en automatizaciones, iniciativas en *TQM*, Recursos Humanos y mercadotecnia de manera constante durante los bienios anteriores lo cual le valió para enfrentar la crisis con miras en su consumidor de nicho.

Chester ha pulverizado, estratégicamente sus riesgos, ya que al mantenerse en todos los segmentos la recesión le pegaría en todos, sin embargo, la crisis ha tenido un menor impacto a nivel empresa, pero claramente con la oportunidad de dejar de ser conservadores en inversiones principalmente en Recursos Humanos y *TQM*, estas acciones le han marcado que sus acciones cerraran este bienio en $55.79 es decir solo en 5% de crecimiento respecto al 2027, mientras que *Baldwin* lo hizo en un 41%.

Otro factor observado durante este bienio fue el índice de rentabilidad, el cual también se puede leer como la manera en que cada empresa enfrentó a la desaceleración de la industria; *Baldwin* alcanzó un 7.3% mientras que *Chester* solo un 2.9% y sorpresivamente *Andrews* se ha posicionado con un 7.6% ya que al cierre del 2027 habría caído a un -1.5%.

Estos índices porcentuales representan que aun en crisis quien estuvo mejor preparado y fortalecido a partir de bienios anteriores fue quien se impulsó en este bienio; *Baldwin* lo hizo así mientras que *Chester* si bien logra crecimientos positivos e inferiores a *Baldwin*, compromete sus decisiones de continuar en un plan conservador en inversiones para iniciativas de *TQM*.

5.3 *BSC* de la industria bienio 2028-2029

En este bienio 2028-2029, *Chester* ha perdido posicionamiento en relación con el *BSC*, actualmente cuenta con 560 puntos, siete por debajo de *Andrews* el cual se posicionó este bienio en el segundo lugar y 81 por debajo de *Baldwin*, que ha demostrado un crecimiento desde el segundo bienio. La variación se puede apreciar en la *Tabla 21*.

Tabla 21 *BSC* general de la industria bienio 2024 – 2025

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

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

Chester en el primer año del bienio tuvo un decremento de un punto contra el anterior, sin embargo, el crecimiento que tuvo entre el primer periodo y el segundo fue de diez puntos, mientras que, *Andrews* creció nueve puntos y un total de diez puntos si se considera que no tuvo decremento con relación al año pasado.

Por último, *Baldwin* creció el primer año siete puntos y luego decreció un punto al final de bienio. Sin embargo, el manejo de sus indicadores a largo plazo creció otorgándole el primer lugar.

Chester al tener el tercer lugar tiene que administrar mejor sus decisiones corporativas para recuperar en el siguiente bienio una buena posición en el *BSC.*

5.3.1 Análisis del BSC de Chester bienio 2028-2029

En el tercer bienio (2028 – 2029), *Chester* tuvo 78.9 puntos contra los 67.1 puntos planeados para el *BSC*, es decir, 117.58% de rendimiento en comparación a lo planeado, sin embargo, tuvo indicadores que no cumplieron sus objetivos durante los dos años.

En la *Tabla 22*, se puede apreciar que en la sección financiera las utilidades tuvieron un déficit de 90% para el primer año y 3% para el segundo. Principalmente se tuvo esta diferencia, ya que no se contaba con que se tuvo que invertir en aumento de capacidad y automatización adicional a lo planeado, lo cual se debió principalmente a que crecimiento de los sectores que no siguieron una tendencia positiva generando una desestabilización en *Chester* y un incorrecto análisis de la planeación. Por otro lado, en cuanto a la automatización se buscó alcanzar a *Baldwin* para prevenir acciones en caso de una guerra de precios.

En la sección de procesos internos de negocio, en los días de capital de trabajo el déficit contra objetivo fue del 36%, debido a que se incrementaron los niveles de inventario para retomar posicionamiento en *Low End*, *Traditional* y *High End* donde los productos de *Chester* se encontraban en el segundo lugar o menor.

En el segmento del *BSC* de cliente, el número de producto tuvo un déficit de 14% contra el objetivo original debido a que *Caltec* producto en transición no contaba con un segmento de mercado por encima del 16%; y en el 2029 este indicador llego a 130% sobre lo planeado superando las expectativas de participación de mercado planeadas.

Tabla 22 Evolución de *BSC Chester* bienio 2028 – 2029

BSC planeado y real					
		Planeado		Real	
Financiero	**Valor Máximo**	**2028**	**2029**	**2028**	**2029**
Precio de la acción	8	6.9	7	7.1	7.2
Utilidades	9	3.1	3.1	0.3	3
Apalancamiento	8	8	8	8	8
Total	**25**	**18**	**18.1**	**15.4**	**18.2**
		72%	72%	62%	73%
Procesos internos de negocio	**Valor Máximo**	**2028**	**2029**	**2028**	**2029**
Margen Bruto	5	0	0.5	0	1.5
Utilización de fábrica	5	4.3	4.9	5	5
Días de capital de trabajo	5	5	5	5	3.2
Costo de desabasto	5	2.2	3.7	3.5	4.6
Costo de inventario	5	3.8	3.3	4.1	4.3
Total	**25**	**15.3**	**17.4**	**17.6**	**18.6**
		61%	70%	70%	74%
Cliente	**Valor Máximo**	**2028**	**2029**	**2028**	**2029**
Criterios de compra	5	5	5	5	5
Conciencia del cliente	5	2.7	3	4.1	4.8
Disponibilidad hacia el cliente	5	1.3	2	1.6	2.5
Número de producto	5	5	3.9	4.3	4.3
Gastos generales de venta y administrativos	5	5	5	5	5
Total	**25**	**19**	**18.9**	**20**	**21.6**
		76%	76%	80%	86%
Entrenamiento y desarrollo	**Valor Máximo**	**2028**	**2029**	**2028**	**2029**
Rotación de empleados	7	3.3	3.6	3.8	4.2
Productividades	7	2.1	3	7	7
TQM - Costos de materiales	3	0.5	1.7	0.4	2.2
TQM - Costos de desarrollo de producto	3	1.8	1.3	1.5	2.7
TQM - Gastos administrativos	3	3	2.3	2.9	3
TQM - Incremento de la demanda	3	0.2	0.8	0.1	1.4
Total	**26**	**10.9**	**12.7**	**15.7**	**20.5**
		156%	91%	224%	146%
Gran Total	**101**	**63.2**	**67.1**	**68.7**	**78.9**
		63%	66%	68%	78%

x > 100%
99% < x > 60%
x < 59%

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

Por último, en la sección de entrenamiento y desarrollo, la sección de *TQM*, quedo por debajo de los objetivos planteados de inversión en un 24.16% con $12,000.00, principalmente porque se bajó el capital asignado a este rubro y se le dio prioridad a la automatización y el aumento de

capacidad de las líneas de producción. Es por ello por lo que *Chester* planea generar las inversiones de *TQM* en el siguiente bienio por encima de los $30,000.00, con el objetivo de bajar los tiempos y costos de desarrollo de producto, costo de materiales, costo de mano de obra, aumento de la demanda y gastos administrativos; usando ese orden como prioridad.

5.4 Resultados financieros bienio 2028-209

Durante el ciclo 2028-2029, existieron movimientos que favorecieron el desempeño de *Chester* en algunos campos, como lo fue el incremento en las ventas que fue un 23% superior en comparación a las de *Baldwin*, esto como consecuencia del crecimiento en la participación de mercado, sin embargo, el desempeño en otros criterios financieros fue deficiente como se pueden observar en la Tabla 23, por ejemplo, pese al incremento sustantivo en las ventas, la utilidad neta es inferior a la de la competencia, y esto se debe a que el nivel de eficiencia en la operación y producción aún no es suficiente para aumentar los márgenes.

Tabla 23 Razones financieras de utilidad solvencia y apalancamiento 2028 – 2029

	Indicador	***Chester***	***Baldwin***
Medidas de utilidad	Utilidad Neta	$8,432	$17,470
	Utilidad por acción	$4.03	$7.28
	Utilidad antes de Intereses e Impuestos	$27,746	$46,541
	Utilidad antes de Intereses, Impuestos, Amortización y Depreciación	$46,493	$66,888
Medidas de Solvencia	Razón Circulante	0.40	0.49
	Prueba de acido	0.77	1.27
	Razón de efectivo	0.08	0.93
Medidas de apalancamiento	Razón de deuda a capital	1.27	1.15
	Razón de cobertura de intereses	1.9	2.4
	Razón de cobertura de efectivo	3.20	3.50
	Multiplicador de capital	2.73	2.66

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

Además, presenta un riesgo que la prueba de ácido sea menor a uno, lo que implica una falta de liquidez para cubrir los compromisos a corto plazo, este efecto también explica la razón de efectivo de 0.08 lo que deriva de la relación de efectivo disponible al cierre del periodo en contraste de la deuda (ver *Tabla 24*).

Tabla 24 Razones financieras de rotación, rentabilidad y mercado parte 2028 – 2029

	Indicador	***Chester***	***Baldwin***
Medidas de rotación	Inventario inicial	$6,506	$24,841
	Costo de los bienes vendidos	$183,544	$128,058
	Rotación de inventario	6.31	6.38
	Días de venta en el inventario	57.81	57.20
	Rotación de cuentas por cobrar	10.43	12.17
	Días de venta en cuentas por cobrar	35.00	30.00
	Rotación de los activos totales	1.22	0.78
	Rotación de proveedores	9.32	6.83
	Días proveedor	39.16	53.42
	Ciclo operativo	92.81	87.21
	Ciclo financiero	53.7	33.8
Medidas de rentabilidad	Margen de utilidad neta	2.87%	7.33%
	Margen Utilidad antes de Intereses, Impuestos, Amortización y Depreciación	15.85%	28.05%
	Rendimiento sobre activos totales	2.61%	5.58%
	Retorno sobre capital contable	9.56%	15.26%
	Utilidad operativa neta después de impuestos	$8,604	$17,826
	Retorno sobre activo circulante	3.95%	7.71%
	Retorno sobre activos totales	3.58%	5.86%
Valor de Mercado	Razón precio utilidad	$13.83	$11.69
	Retorno de dividendos	0.00%	1.18%
	Razón de valor de mercado a valor en libros	2.10	2.40

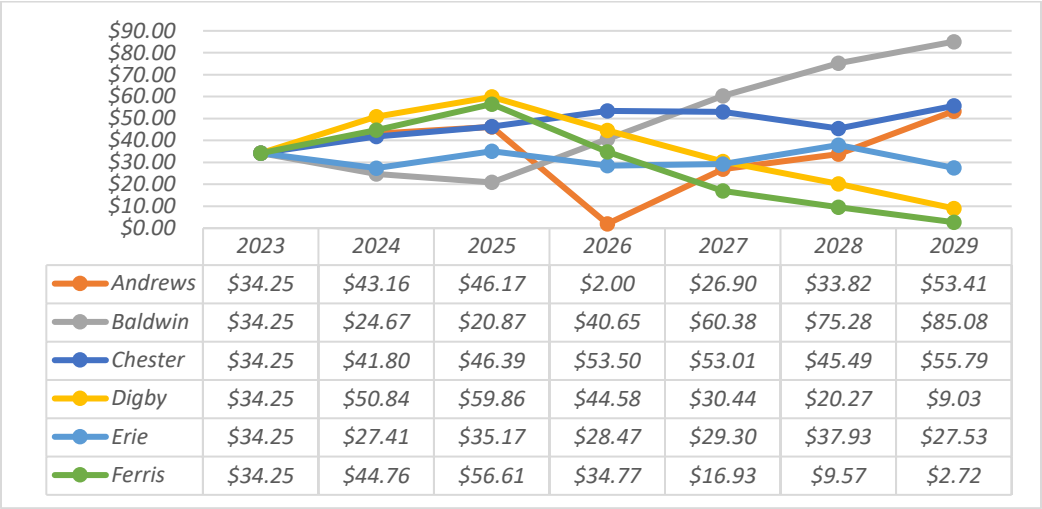
Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

A la par el apalancamiento en la razón de coberturas de efectivo pasó de 2.5 a 3.2 del 2007 a 2009, por lo que se requiere mayor control financiero, pudiera ser de particular valor, evaluar la política de cuentas por cobrar que pasó de 30 a 35 días. Lo que influyó en la disposición de efectivo al final del ciclo, como en otras cuentas del balance general

El objetivo de esta política se centró en avanzar en el puntaje de la evaluación del cliente y por tanto en la participación de mercado. No obstante, al crecimiento en ventas, no tienen relación directa con esta política y eso se puede observar por la relación de los productos con el nivel de preferencia en cada segmento, misma que no cambió, sino que disminuyó en algunos casos, por lo que se recomienda regresar a los 30 días en los siguientes dos años.

En lo que respecta al desempeño de las acciones (Gráfica 71) se puede observar el despegue de *Baldwin,* mientras que la tendencia positiva de *Chester* se sostiene, no ha sido posible que la acción pase de los $60.0. Para este ciclo estimar al menos un incremento de 8% de margen permitiría pasar esta barrera, así como evaluar la repartición de utilidades retenidas, en tanto el total de capital social y apalancamiento no se vea afectado para 2030.

Gráfica 71 valor de las acciones 2028 – 2029



	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Andrews	$34.25	$43.16	$46.17	$2.00	$26.90	$33.82	$53.41
Baldwin	$34.25	$24.67	$20.87	$40.65	$60.38	$75.28	$85.08
Chester	$34.25	$41.80	$46.39	$53.50	$53.01	$45.49	$55.79
Digby	$34.25	$50.84	$59.86	$44.58	$30.44	$20.27	$9.03
Erie	$34.25	$27.41	$35.17	$28.47	$29.30	$37.93	$27.53
Ferris	$34.25	$44.76	$56.61	$34.77	$16.93	$9.57	$2.72

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

La *Tabla 25* que compara el estado de resultados de *Chester* y *Baldwin*, destaca el incremento de las ventas que se explicó en las razones financieras, el costo variable y la contribución marginal. Las estrategias para mejorar este desempeño se explicaron en los párrafos que anteceden.

Con los elementos anteriores, existen las siguientes conclusiones de trabajo que son pertinentes implementar en los siguientes dos años:

1. Incrementar a siete puntos la automatización de los segmentos *Traditional* y cinco en *High End*.
2. Incrementar la inversión en promoción y ventas al menos entre un 10% y 20% en *Performance y Size*, así como sostener en los demás segmentos.
3. Incrementar inversiones en *TQM* al menos 15 millones, para influir en costo de materiales y disminución de mano de obra.
4. Ajustar las estrategias de capital de trabajo aumentando a 50 días el pago a proveedores.

Tabla 25 estado de resultados 2028 – 2029

Compañía	*Chester*	*Baldwin*
Ventas	$293,352	$238,465
Costos variables	$206,110	$123,287
Contribución marginal	$87,242	$115,178
Depreciación	$18,747	$20,347
Gasto de venta, general y administrativo o SG&A (I+D, promoción, ventas, administración)	$30,900	$27,290
Otros	$9,850	$21,000
Margen utilidad antes de intereses e Impuestos	$27,746	$46,541
Intereses (corto y largo plazo)	$14,509	$19,116
Impuestos	$4,633	$9,599
Repartición de utilidades	$172	$357
Margen de utilidad neta	$8,432	$17,470
Acciones	2,090,955	2,399,957
Precio por acción	$55.79	$85.08
Dividendo por acción	$0.00	$1.00
Market Cap	$117	$204

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

5.4.1 Resultados financieros a nivel producto bienio 2028-2029

En este apartado, destaca el decremento de la mano de obra directa que durante 2027 era de 34%, esto significa que las inversiones en *TQM* y automatización han sido fructíferas para disminuir este costo, más no aún para mejorar la contribución marginal. Esto supone continuar con los esfuerzos detallados en el apartado anterior respecto a las inversiones en ambos conceptos para el año 2030 (Ver Tabla 26).

Con base en esta información se sostiene la inversión en *TQM* para influir en el costo de materiales directos, especialmente en *Cedar*, *Coat* y *Cure.*

Tabla 26 distribución del costo por producto 2028 – 2029

		Cake	*Cedar*	*NA*	*Coat*	*Cure*	*Caltec*	*Cahua*	*Cidha*	Tamaño
2029	**Ventas**	16%	15%	0%	21%	10%	12%	12%	12%	100.00%
Costo Variable	Mano de obra directa	43%	34%	0%	42%	42%	37%	38%	38%	27.86%
	Costo de materiales directos	54%	65%	0%	58%	55%	63%	59%	60%	41.21%
	Costo de mantenimiento	3%	1%	0%	0%	4%	0%	3%	2%	1.19%
	Total Variable Vert	100%	100%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	
	Total costos variables	17%	13%	0%	24%	11%	10%	13%	12%	70.26%
Contribución marginal		14%	18%	0%	16%	9%	17%	12%	13%	29.70%
Costos del Periodo	Depreciación	38%	56%	0%	38%	29%	50%	20%	22%	6.39%
	Gasto de venta, general y administrativo	6%	2%	0%	7%	7%	0%	8%	8%	0.84%
	Promoción	19%	61%	0%	16%	23%	20%	30%	29%	3.61%
	Ventas	30%	78%	0%	26%	34%	24%	34%	33%	4.79%
	Administrativo	8%	23%	0%	12%	6%	6%	8%	8%	1.30%
	Total de costos del periodo	15%	19%	0%	14%	13%	15%	12%	12%	17%
Margen Neto		11%	16%	0%	12%	6%	20%	12%	13%	12.82%

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

5.5 Recursos Humanos 2028-2029

Las inversiones de *Chester* en este rubro han sido inferiores a las de *Baldwin*, mientras esta alcanza una productividad de 17.6% *Chester* se queda con 14.6% sin embargo, ha encontrado el balance entre asignar lo suficiente para lograr el mejor costo beneficio entre la productividad, rotación y entrenamiento como lo manifiesta las gráficas 103 y 104.

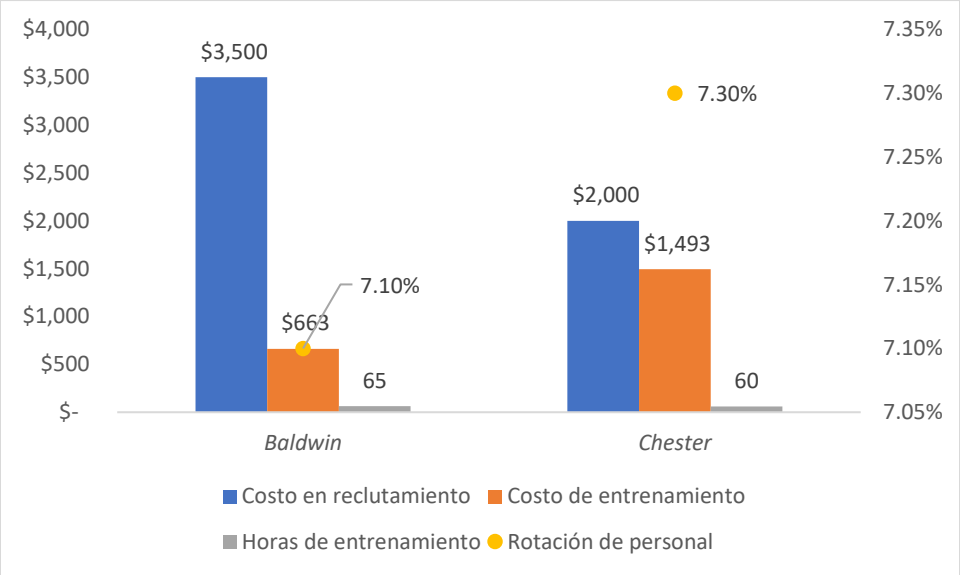
La inversión constante de $2,000 en velocidad para reclutar, así como la inversión y horas de entrenamiento mantienen los indicadores según lo planeado.

En tiempos de crisis como los fue este bienio es importante invertir lo necesario para no caer y así lo tomó *Chester* ya que en Recursos Humanos tenía la oportunidad de general el mejor costo beneficio respecto al historial de bienios anteriores y así lo marcan los resultados en este

rubro con solo la necesidad de haber contratado 93 nuevos empleados con un 7.3% de rotación, consecuencia de haber invertido en horas e inversión en entrenamiento.

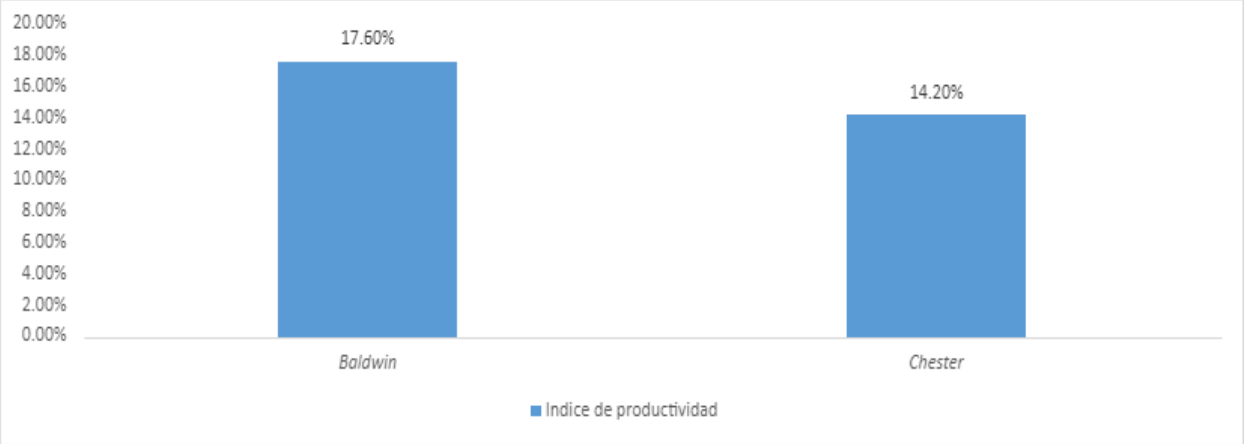
En las Gráfica 72 entrenamiento, reclutamiento y rotación 2028-2029 y Gráfica 73 se observa como *Chester* decidió de manera correcta sobre la fuerza laboral y con ello retomar la acción de fortalecer el factor humano; *Baldwin* por su parte ha mantenido sus niveles positivos y por encima de *Chester* en productividad y mejor rotación.

Gráfica 72 entrenamiento, reclutamiento y rotación 2028-2029



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

Gráfica 73 índice de productividad 2028-2029 *Chester* en comparación con *Baldwin*



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

5.6 *TQM* bienio 2028-2029

Las decisiones de ser más eficientes se fraguan en los proyectos de mejora continua de los cuales *Baldwin* ha obtenido el mayor costo beneficio de ello al haberse enfocado en maximizar sus inversiones en todas las iniciativas, situación que le ha dado pauta para hacerse sentir pasajera la crisis ya que en cierto sentido las reducciones en costos de mano de obra y materiales obtenidos han logrado mantener sus niveles de margen de contribución y creciente índice de rentabilidad; en este tenor *Baldwin* decide fortalecer iniciativas orientadas a la sostenibilidad y programas verdes, acciones que tienen el suficiente eco en los mercados ayudando a subir el valor de sus acciones.

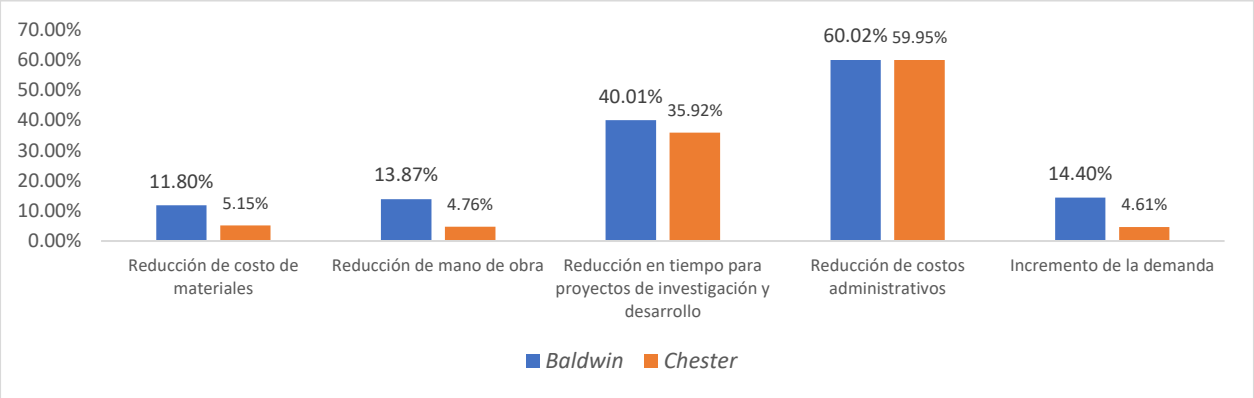
En el ciclo 2028-2029 *Chester* invirtió ya en todas las iniciativas logrando sus mejores resultados en la reducción de tiempo para los proyectos de investigación y desarrollo como en la disminución de costos administrativos mismos que son los que *Baldwin* logra mejor beneficio por la inversión.

Chester sin ser ajeno a que las iniciativas en *TQM* soportan el desarrollo de la empresa, decidió durante este bienio orientar sus inversiones en automatizaciones, producción y

mercadotecnia principalmente, siendo *TQM* una necesidad que no ha dejado fuera de foco pero que continúa invirtiendo conservadoramente, cosa que se revertirá para el próximo bienio.

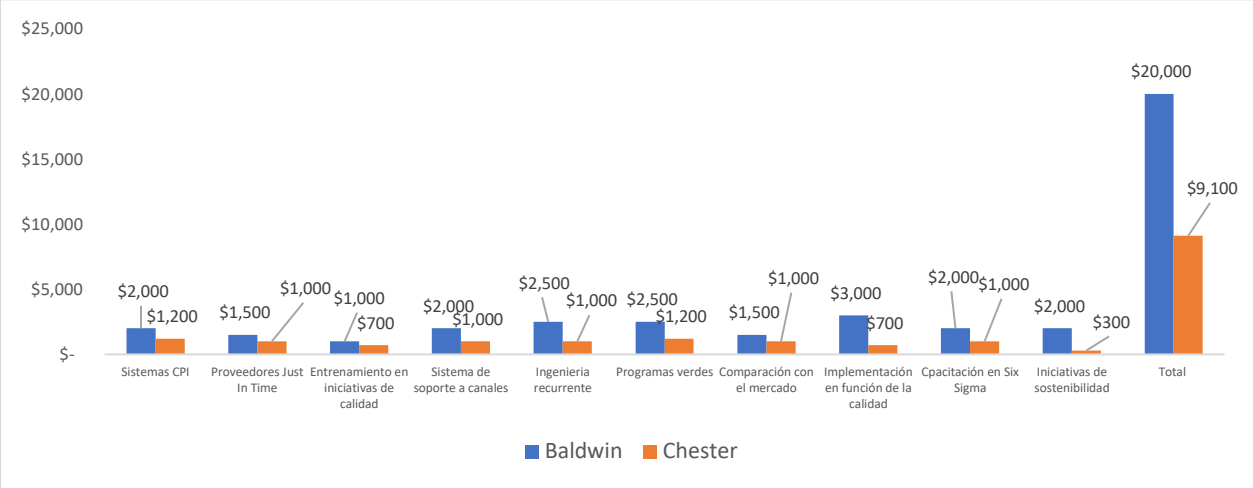
En las *Gráfica 74* y Gráfica 75 se observa como ahora *Chester* está en todas las iniciativas, pero con inversiones menores a *Baldwin* y como esta segunda empresa se ha enfocado en calidad, ingeniería y programas verdes principalmente.

Gráfica 74 impactos por inversiones en *TQM* 2028-2029 *Chester* en comparación con *Baldwin*



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

Gráfica 75 iniciativas invertidas en TQM 2028-2029 Chester en comparación con Baldwin



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

5.7 Análisis por segmentos de mercado entre *Chester* y *Baldwin*

Para el año 2030 los segmentos se encuentran bastante consolidados (ver Tabla 27), se estima una posible salida de *Ferris* en *Low End,* mientras que *Baldwin* buscaría crecer su participación de mercado en los segmentos *Performance y High End.*

Tabla 27 participación de mercado por empresa y segmento 2025 – 2027

	Indicador	***Traditonal***	***Low Enl***	***High End***	***Performance***	***Size***	**Total**
	Ventas en la Industria	9,767	12,903	4,334	3,685	3,659	34,348
Empresa	% Mercado	28.40%	37.60%	12.60%	10.70%	10.70%	100.00%
Adams		42.90%	23.40%				21.00%
Baldwin		19.00%	22.60%	41.90%		62.30%	25.80%
Chester		19.10%	36.20%	46.10%	53.30%	26.00%	33.30%
Digby		9.40%	3.90%	6.00%	27.90%	6.50%	8.60%
Erie		9.70%	10.20%				6.60%
Ferris			3.60%	6.00%	18.80%	5.20%	4.70%

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

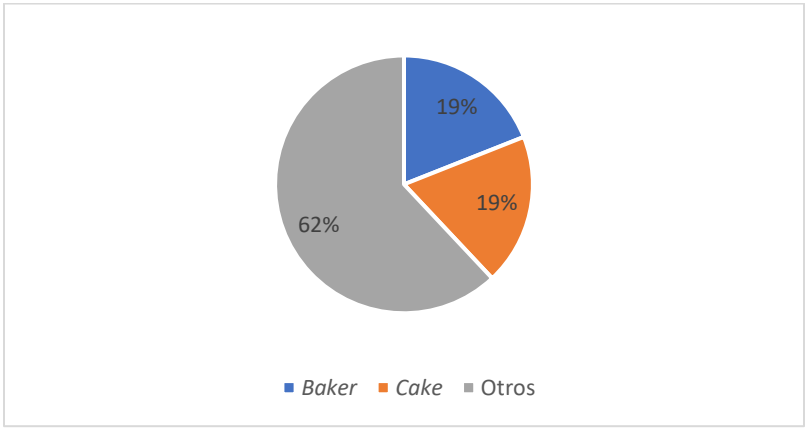
5.7.1 Traditional

El segmento de *Traditional* comenzó siendo uno de los más grandes con relación a participación de mercado, en el primer bienio era de 30.3%, segundo 28.4% y en el tercero mantuvo su participación de 24.8% principalmente ya que fueron dos años de crisis para la industria.

A pesar de ello *Chester* mantuvo la participación para *Cake* con un 19.1% y *Baldwin* 19.0% para *Baker.* Aunque por otro lado, *Chester* perdió seis puntos del mercado ya que *Caltec* terminó su proceso de transición a *Low End* el cual ganó cuatro puntos adicionales a la suma de ambos segmentos compartidos en el bienio pasado.

En la Gráfica 76, se aprecia la competencia entre la compañía *Baldwin* y *Chester.*

Gráfica 76 segmento de mercado *Traditional* 2028 -2029 *Chester* en comparación a *Baldwin*

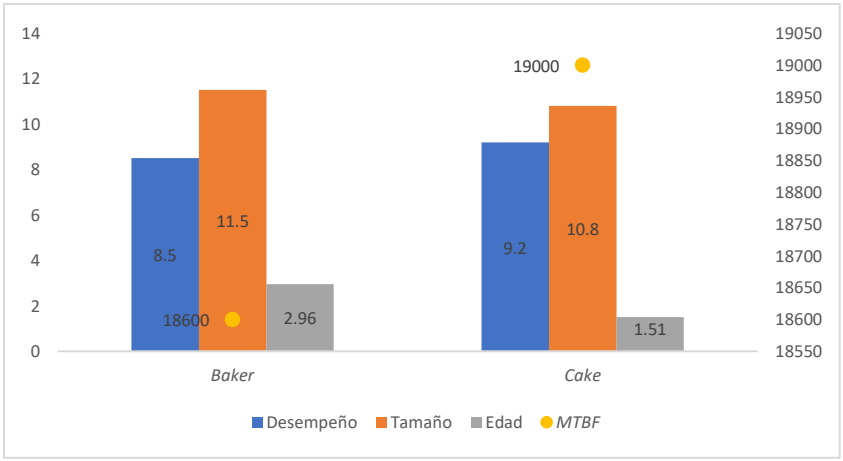


Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

Ambas compañías se mantuvieron, pero *Andrews* acaparó el mercado con un 42% cuando en el bienio pasado contaban con un 30%.

Chester vendió seis unidades más debido a posicionamiento, *MTBF* y edad de los sensores (ver Gráfica 77) ya que en el presupuesto de accesibilidad y conocimiento del cliente se invirtieron los mismos montos. Aun así, en la encuesta del cliente *Cake* fue el producto mejor evaluado.

Gráfica 77 criterios de compra *Traditional* 2028 -2029 *Chester* en comparación a *Baldwin*



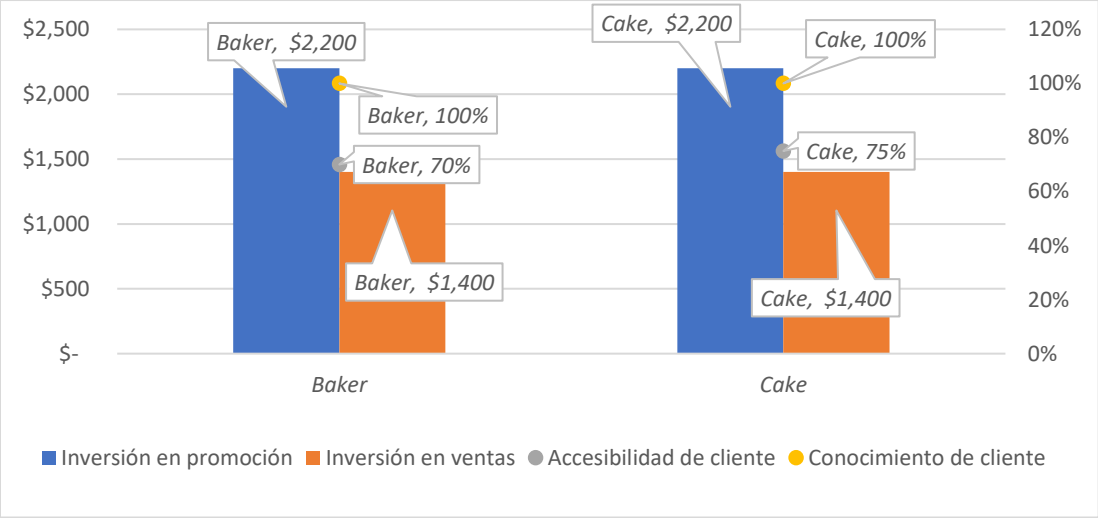
Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

En el segmento de *Traditional*, la edad ideal esta alrededor de los dos años, sin embargo, *Cake* es un producto 0.49 años más novedoso mientras que *Baker* se encuentra 0.96 años más viejo. Siendo que *Chester* se encuentre más cerca de la media del punto ideal.

Tanto el *MTBF* como el posicionamiento ayudaron a *Cake* a mantener una mejor calificación de la encuesta de cliente de 57 puntos mientras que *Baker* obtuvo 35 puntos. Esto ayudara a *Chester* a mejorar en los siguientes años sus ventas.

En la sección de presupuesto de mercadotecnia, ambas compañías tuvieron el mismo presupuesto de $2,200 en ventas y $1,400 en promoción, pero, *Chester* tuvo una ventaja sobre *Baldwin*, ya que a pesar de que *Cake* redujo su accesibilidad del cliente a un 75% contra el 80% que tenía el bienio pasado, *Baldwin* termino en 70% siendo insuficiente para alcanzar a *Chester*, como se puede ver en la Gráfica 78.

Gráfica 78 mercadotecnia Traditional 2028 – 2029 Chester en comparación a Baldwin



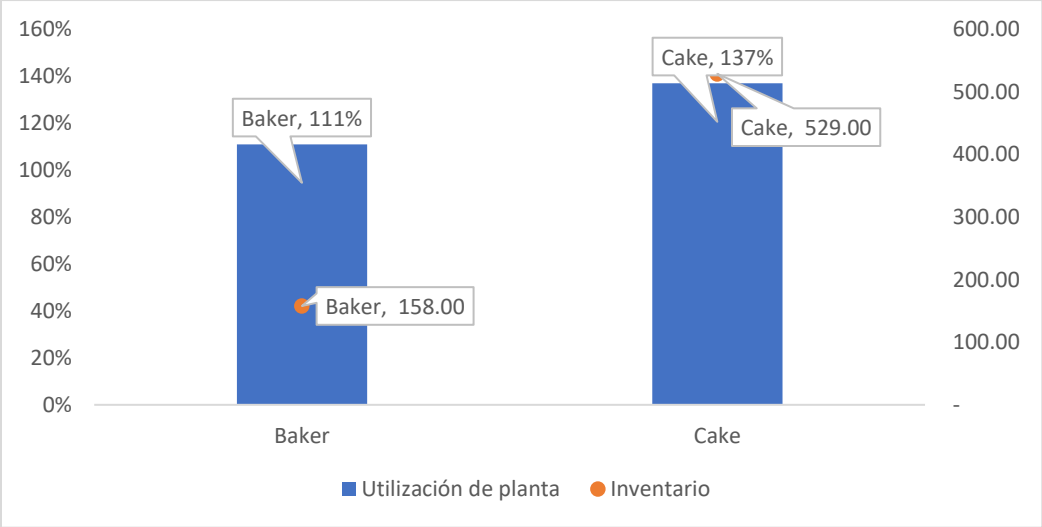
Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

En este bienio *Chester* apostó por aumentar su nivel de inventarios y así ganar una mayor participación, sin embargo, no se vio ese beneficio ya que otros competidores supieron capitalizar

las oportunidades de una mejor manera mediante el precio de venta una unidad por debajo de *Cake*.

Gracias a que el precio jugo un papel importante en el segmento *Cake* se quedó con 28.43% de inventario mientras que *Baldwin* tuvo un inventario de 8.52%. En la Gráfica 79 se puede observar el comportamiento entre utilización e inventario remanente al final del año de operación.

Gráfica 79 operaciones *Traditional* 2028 – 2029 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

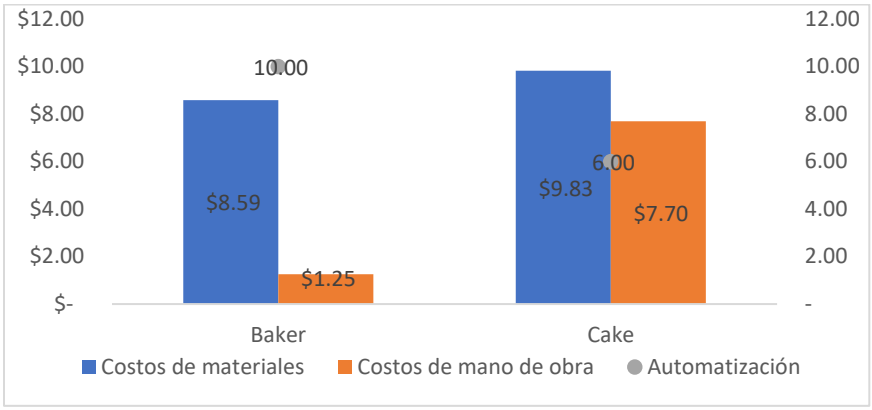
En la gráfica 112 se puede determinar que *Baker* maneja la utilización de la planta alrededor del 100% o en otras palabras trata de usar solamente un solo turno. Por otro lado, *Cake* tiene 137%, aún por debajo de las políticas de compra de capacidad explicadas anteriormente; x>180% +-5%.

A pesar de que *Cake*, estuvo en tercer lugar en el segmento de mercado, fue el único producto que término en la posición ideal mientras que los competidores se encuentran todavía en la posición de un año anterior, al menos a *Baker*, la automatización le está impidiendo lanzar producto en el mercado de manera rápida y eficaz. Ya que ellos se encuentran en un nivel diez

mientras que el producto de *Chester* tiene seis puntos, siendo el más bajo en los primeros tres lugares de participación. Ver Gráfica 80.

A pesar de la ventaja que representa en la velocidad de investigación y desarrollo, esa alta automatización le permite A *Baldwin* tener un mayor margen de contribución por cada producto que venden principalmente en la mano de obra, ya que esta 84% más económico que *Chester*.

Gráfica 80 costos y automatización *Traditional* 2028 – 2029 *Chester* contra *Baldwin*

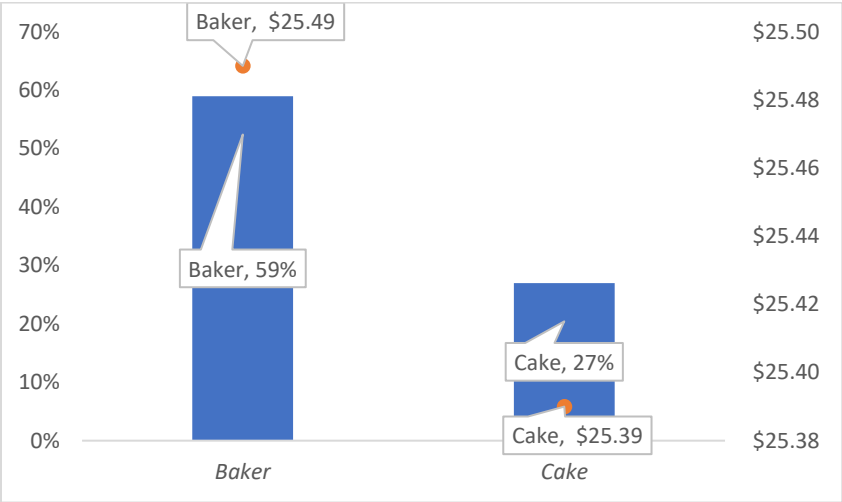


Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

La estrategia de *Baldwin* ayuda a *Chester* a comprender de mejor manera un comportamiento a futuro, del cual se puede aprender o evolucionar a través de las tácticas y replicarlas a la compañía sin perder el foco de las estrategias internas.

Como previamente se había comentado, y se observa en la Gráfica 81, *Baker* cuenta con un mejor precio que *Cake*, sin embargo, este tiene un mayor margen gracias a las tácticas de automatización para reducir sus costos, esto ayudando a una competencia sin ser una guerra de precio mientras que otras compañías ya comienzan a generar esa tendencia.

Gráfica 81 MC y precio *Traditional* 2026 – 2027 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

Hoy en día, *Baldwin* está muy cerca de *Chester*, sin embargo, hay que ver si la alta automatización contra el tiempo de desarrollo de producto puede coexistir de manera simultánea y llegar a los tiempos pactados para los años operativos. Por otro lado, *Baldwin* fue uno de los competidores que más invirtió en *TQM* lo que le puede dar una ventaja competitiva en estos campos de ventaja competitiva como: costo de materiales, reducción de tiempos de desarrollo, reducción de tiempos, optimización del manejo de capital de trabajo, entre otros.

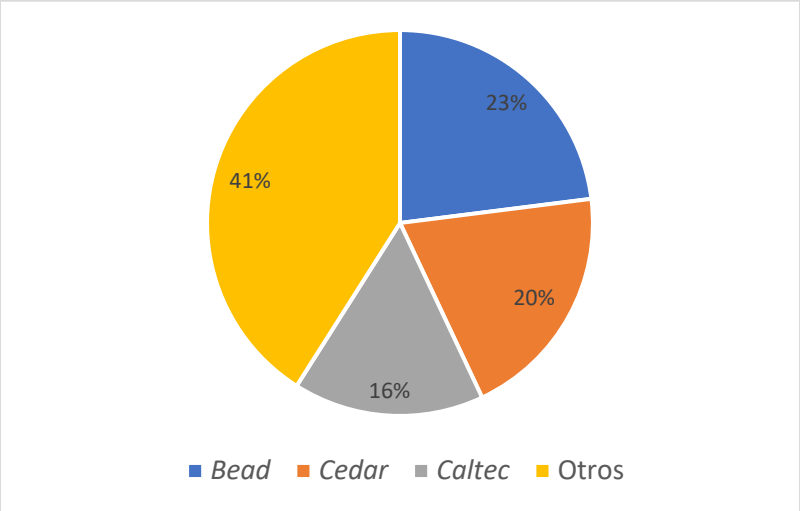
5.7.2 Low End

En el bienio 2028 – 2029, *Chester* alcanzó a ser el líder el segmento con una participación de 36.2% combinada entre sus dos sensores, dejando al segundo lugar a 12.8% de diferencia (*Andrews)* y 13.6% de diferencia contra el tercer lugar *Baldwin.* Esto se dio gracias a que *Caltec* dejo de estar funcionando para dos segmentos y comenzó a participar solamente en *Low End*.

En este bienio *Caltec* aumento 11% de participación de mercado como primeros años en exclusiva en este mercado. Se pronostica que este producto sigua aumentando ya que cuenta con la edad predilecta para el siguiente bienio. Ver Gráfica 82.

Este segmento decreció un 0.2% a comparación del bienio pasado quedándose con un 37.6% de la industria y para el siguiente bienio se estima un crecimiento positivo del 5.8%.

Gráfica 82 segmento de mercado *Low End* 2028 – 2029 *Chester* en comparación a *Baldwin*



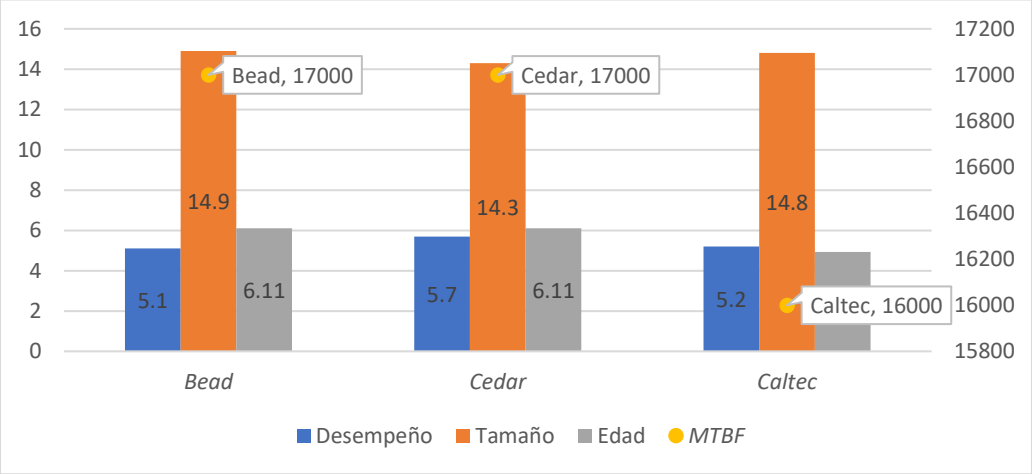
Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

El primer lugar del sensor de *Baldwin*, se debe a dos factores principalmente, primero a que aumentaron su presupuesto de ventas y segundo a que la posición del producto se encuentra en la correcta para el siguiente bienio, misma posición que se encuentra *Caltec* y la cual busca hacer competencia.

La diferencia entre *Caltec* y *Bead*, será que en un bienio, el producto de *Chester* se encontrará en la edad ideal siete años mientras que la de *Baldwin* estará uno por encima de lo ideal, donde el primer lugar se disputará entre el precio de venta y un producto de la competencia que se encuentre en las mismas o condiciones parecidas. Ver Gráfica 83.

Mientras que por el otro lado, *Cedar* se encuentra en la posición predilecta para este año. Lo cual comenzará a decrecer en el próximo bienio, según el precio de venta y el presupuesto de mercadotecnia.

Gráfica 83 criterios compras *Low End* 2028 – 2029 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

En cuanto a la encuesta del cliente de *Bead* tuvo un resultado de 50 mientras que en el bienio pasado tenía un 33 y *Cedar* subió un punto a comparación obteniendo un total de 35. Pero para *Caltec* que es un producto que está pensado para este segmento, tuvo una reducción en esta misma área de quince a ocho. Este cambio se debe al precio de venta ya que tanto la accesibilidad y conocimiento del cliente aumentaron aproximadamente 4% y 13% respectivamente.

En la Gráfica 84, se muestra el comportamiento de accesibilidad y conocimiento de cliente en este bienio, sin embargo, es importante mencionar la evolución de estos tres productos. En el bienio pasado:

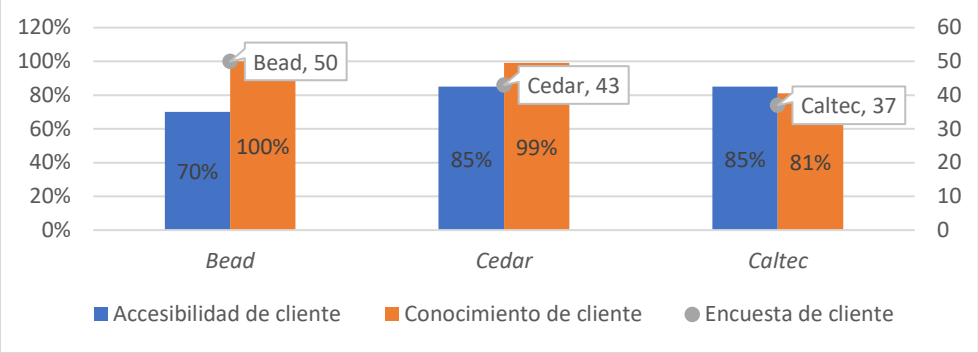
- *Bead* cerro una accesibilidad de 66%, conocimiento de 100% y 33 de encuesta de cliente
- *Cedar* cerro una accesibilidad de 71%, conocimiento de 91% y 34 de encuesta de cliente
- *Caltec* cerro una accesibilidad de 71%, conocimiento de 63% y 8 de encuesta de cliente

Para este bienio hubo un cambio de:

- *Bead* accesibilidad de 70%, conocimiento de 100% y 50 de encuesta de cliente
- *Cedar* cerro una accesibilidad de 85%, conocimiento de 99% y 43 de encuesta de cliente
- *Caltec* cerro una accesibilidad de 85%, conocimiento de 81% y 37 de encuesta de cliente

Estos cambios positivos al menos en estos tres productos ayudan a que los clientes prefieran la compra de *Acre* producto de *Andrews*. Pero es importante recalcar que *Caltec* fue el que mayor crecimiento tuvo y puede que haya canibalizado a *Cedar* durante el proceso de mejora.

Gráfica 84 mercadotecnia *Low End* 2028 – 2029 *Chester* en comparación a *Baldwin*

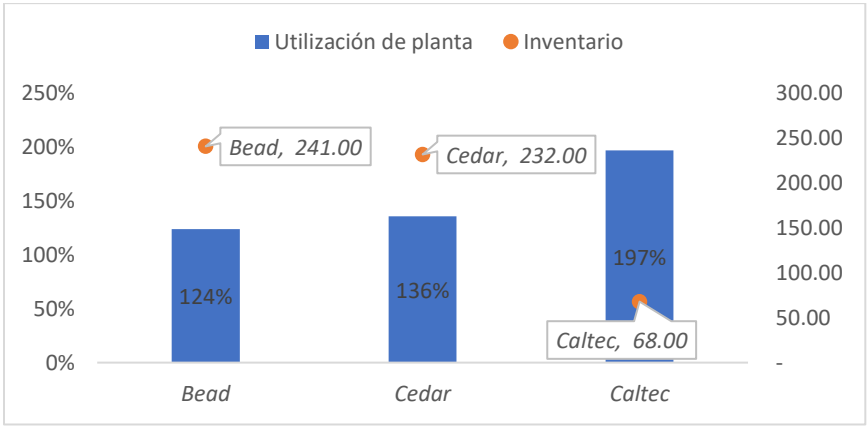


Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

Chester, generó una inversión de aumento de capacidad para la línea de *Caltec* ya que esta estuvo al 197%; ver en Gráfica 85; con el objetivo de competir contra *Bead* los siguientes años.

Con relación al control de inventario; *Bead* se quedó con el 8.25% del total, *Cedar* quedo con el 9% y *Caltec* con el 3.25%, lo cual fue favorecedor porque no hubo un desabasto a pesar de que el riesgo era alto y se esperaba un impacto en el *BSC*.

Gráfica 85 operaciones *Low End* 2028 – 2029 *Chester* en comparación a *Baldwin*

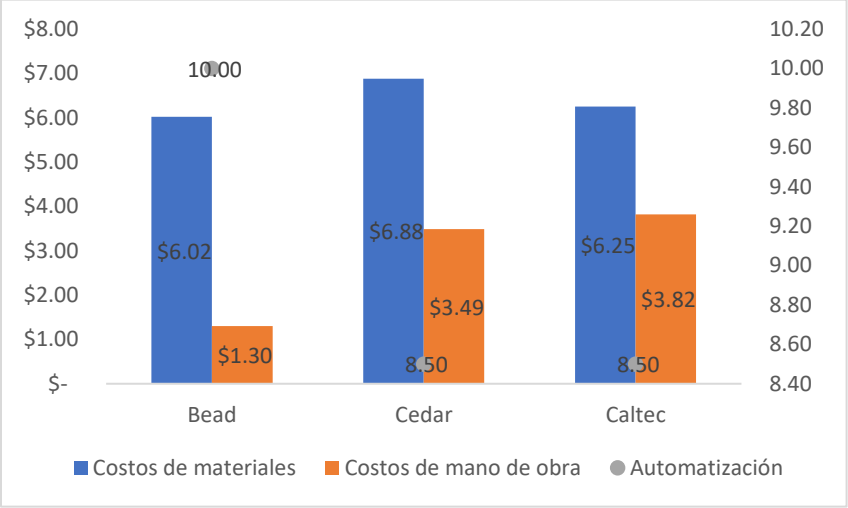


Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

En la Gráfica 86, se puede apreciar, que *Bead* llego al máximo de automatización de su línea mientras que ambos productos de *Chester*, se encuentran en 8.5. Para competir en este segmento el precio es un factor importante de compra. Por lo que *Cedar* y *Caltec* es necesario que aumenten sus márgenes de contribución para los siguientes periodos.

La ventaja competitiva en el costo del producto se ve a través de *TQM* y la automatización de la línea. En mano de obra *Bead* es un 63% aproximadamente más barato que los productos de *Chester.*

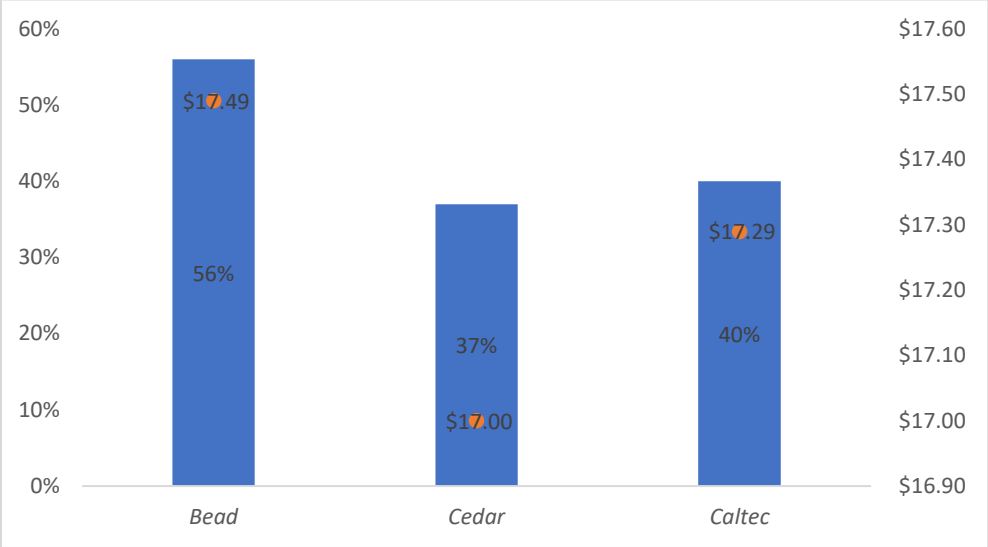
Gráfica 86 costos y automatización *Low End* 2028 – 2029 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

Hasta este momento, *Bead* no ha actuado con una estrategia de guerra de precios lo que puede desencadenarse los siguientes años. *Chester* con menor margen ha sacrificado el precio para competir contra *Baldwin*. Es por ello por lo que la estrategia que tomen ambas compañías será crítica para el siguiente bienio. Ver Gráfica 87.

Gráfica 87 MC y precio *Low End* 2024 – 2025 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

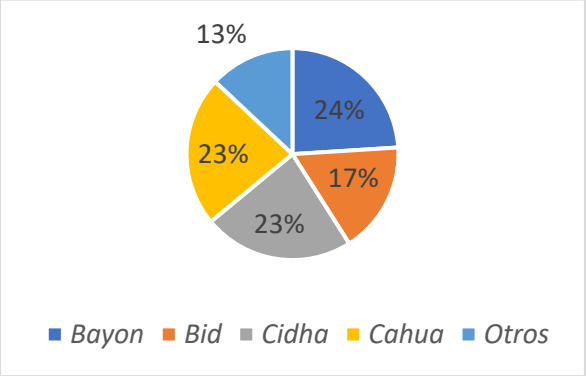
La probabilidad de generar una estrategia de guerra de precios no es alta ya que *Baldwin* ya cuenta con la automatización alta desde hace dos bienios. Sin embargo, las tácticas pudieran cambiar mediante el contexto y la información que pudieran sacar del *Capstone Courier*.

5.7.3 High End

Las unidades totales vendidas en este segmento al cierre del 2029 fueron de 4,334 el segundo decrecimiento después 2028 con 4,339; esta situación es producto de la recesión de la industria durante inicios de este bienio.

Chester y *Baldwin* son las empresas quienes tienen la mayor parte del segmento, la primera con los productos *Cidha* y *Cahua* sumando un 46% y la segunda con el 41% uniendo *Bayon y Bid;* así se puede observar en la Gráfica 88.

Gráfica 88 segmento de mercado *High End* 2028 – 2029 *Chester* en comparación a *Baldwin*



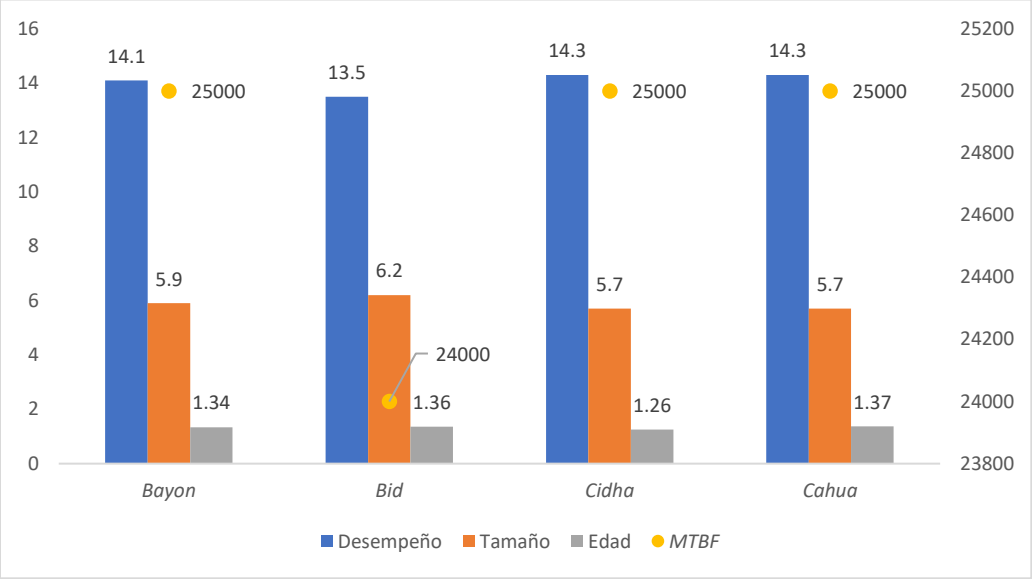
Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

Elementos como la posición ideal en el mapa perceptual, así como la casi inalcanzable edad cero, preferida por el cliente, pero siempre cercana al año uno del producto son los factores que entre *Chester* y *Baldwin* siempre están en disputa por cumplir posicionándose en los primeros lugares.

La constante inversión en *TQM* de ambas empresas para lograr reducción en tiempos de investigación y desarrollo de un 40.01% en *Baldwin* y 35.92% en *Chester* ha repercutido satisfactoriamente en este segmento donde su segunda preferencia de compra es tener producto mejor posicionado en desempeño, tamaño y edad y es necesario mantenerlo siempre joven y atractivo para el consumidor.

En la Gráfica 89 se observa como el cumplimiento de los factores de compra de este segmento se comportaron durante el bienio.

Gráfica 89 criterios compras *High End* 2028 – 2029 *Chester* en comparación a *Baldwin*

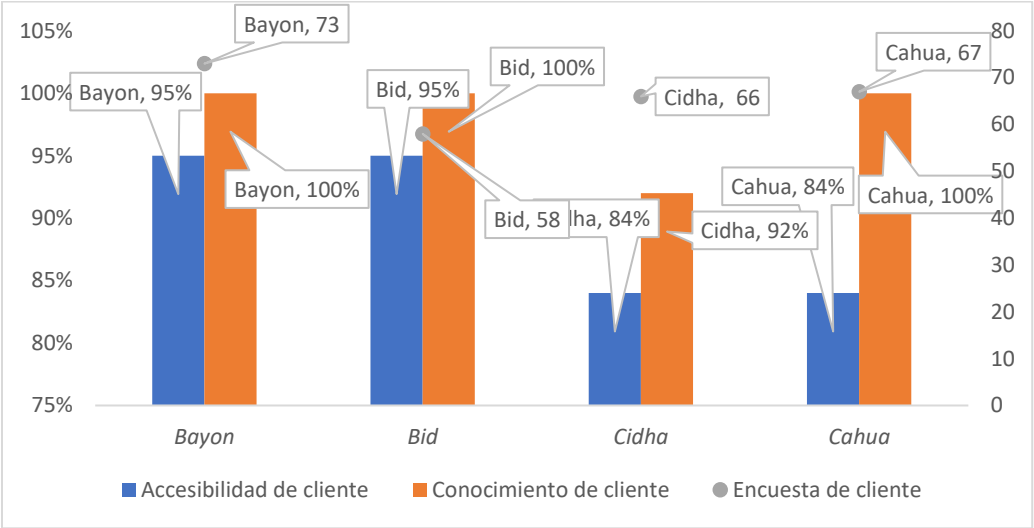


Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

Para este bienio *Chester* incrementó sus inversiones en mercadotecnia, como se presenta en la Gráfica 90, sus incrementos de inyección financiera pasaron de $1,500 al cierre del 2027 a $1,800 para este bienio en promoción y migraron de $1,800 a $2,050 respectivamente en ventas las cuales fueron mayores a *Baldwin*, situación que la valió a *Chester* para incrementar su accesibilidad y conocimiento que sin estar en 100% ubicados en todos los aspectos mercadológicos si lo logra en *Cahua* que ahora se apropia del 100% en conocimiento al cliente y en los demás se acerca a *Baldwin*.

En encuestas a clientes también se puede observar cómo *Chester* al incrementar sus inversiones en promoción y ventas logra subir el número de encuestas, superando a *Bid* de *Baldwin* con *Cidha* y *Cahua*.

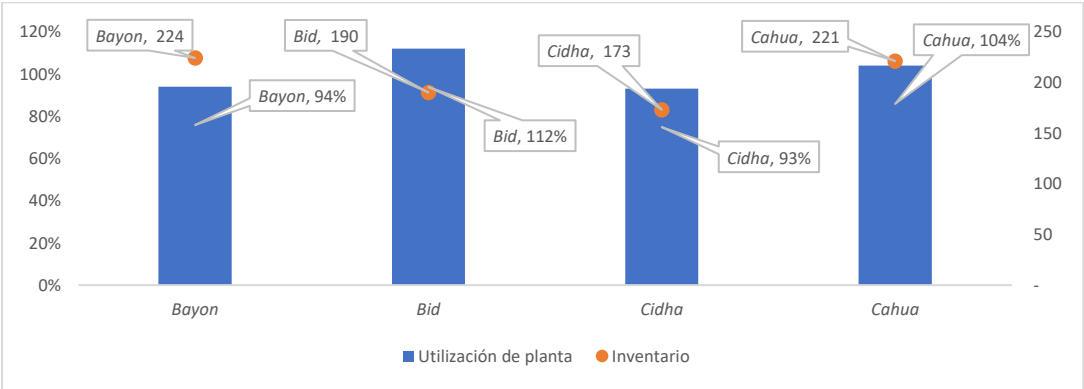
Gráfica 90 mercadotecnia *High End* 2028 – 2029 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

El dominio de este segmento por parte de *Chester* y *Baldwin* ha provocado que sean quienes colocan las barreras de competitividad en costos y producción. En la Gráfica 91 puede observarse cómo ambas empresas mantienen sus porcentajes de utilización de planta casi a 100% y el balance en su inventario; es decir que sin sobre utilizar la capacidad productiva mantienen atendida la demanda adaptándose a recesiones o bonanzas de la industria.

Gráfica 91 operaciones *High End* 2028 – 2029 *Chester* en comparación a *Baldwin*



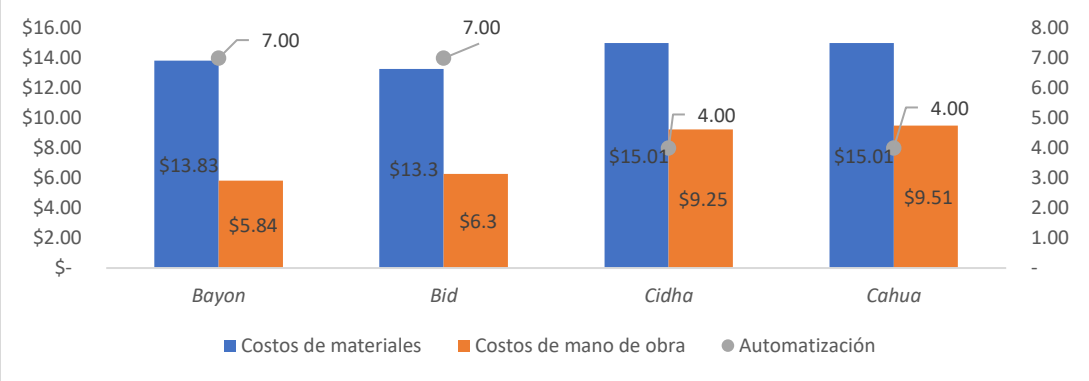
Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

El factor precio del producto en la decisión de compra del consumidor de este segmento es el último y esto lo ha entendido *Chester* al no competir basado en ello si no por factores

provenientes de la claridad y características tecnológicas, sin embargo, ha incrementado la automatización de sus líneas un 0.5 en comparativa con el cierre del bienio anterior quedando con el nivel cuatro en *Cidha* y *Cahua* mientras que *Baldwin* tiene siete. Ver Gráfica 92

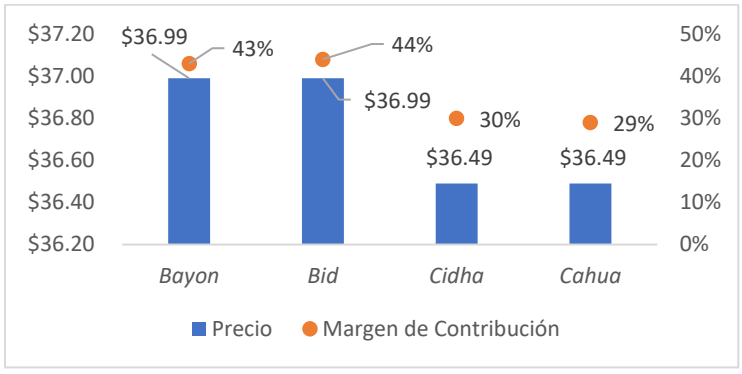
Chester al tener una automatización más baja que la competencia provoca que los costos de materiales y mano de obra estén por encima de *Baldwin* repercutiendo esto en el margen de contribución del producto como se observa en la *Gráfica 93*.

Gráfica 92 costos y automatización *High End* 2028 – 2029 *Chester* en comparación a *Baldwin*



Nota: Creación propia con datos de Capstone (2023)

Gráfica 93 MC y precio *High End* 2028 – 2029 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

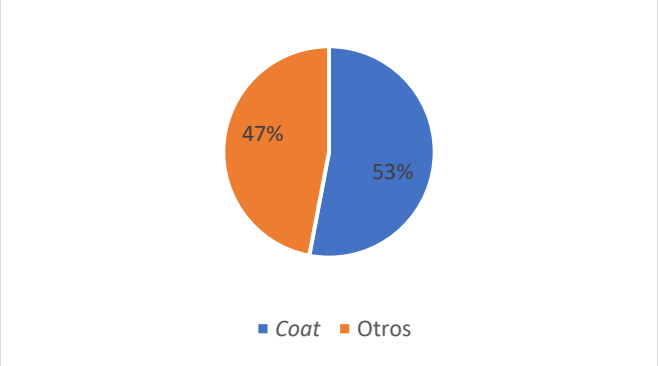
El segmento *High End* es un segmento de nicho en cual toda alteración del producto y acercamiento al cliente se reflejará inmediatamente en la preferencia del consumidor, por lo tanto

las decisiones de *Chester* deberán ser sumamente analizadas para el próximo ciclo y dar prioridad a factores como edad, tamaño, desempeño y *MTBF* que junto con inversiones en mercadotecnia y en iniciativas de *TQM* que apunten a reducción de tiempos de mano investigación y desarrollo, disminución de costos de mano de obra y ahora también en incremento de la demanda deberán ser los enfoques que le den pie a tomar el liderazgo en unidades vendidas y preferencia del mercado son su dos productos.

5.7.4 Performance

El segmento *Perfomance* ha permanecido sin competencia por parte de *Baldwin* durante el 2028 y 2029, no obstante, debe considerarse que para el año 2030 se espera la entrada de un nuevo producto competidor por parte de dicha empresa por lo que se estima una redistribución de la demanda para los siguientes dos años, para este periodo el liderazgo lo sostiene *Chester* con una participación del 53% (ver Gráfica 94).

Gráfica 94 segmento de mercado *Performance* 2028-2029 *Chester*

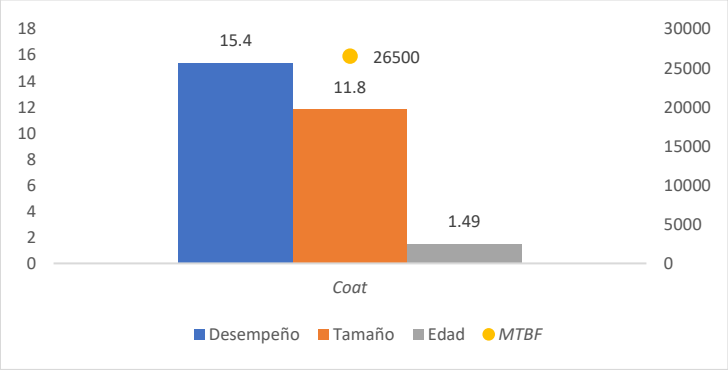


Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

Por otro lado, la mezcla de las características del producto (ver Gráfica 95) ha resultado para que sostenga el primer lugar en liderazgo, el nuevo producto de *Baldwin* tendrá 27,000 de *MTBF*, por lo que para el año 2031, el de *Chester* debe ser el mismo. No obstante, para el año 2030 deberá de

disminuir al menos a 25,000 puesto que puede ganar margen para situarse ligeramente arriba del de la competencia y aumentar el margen.

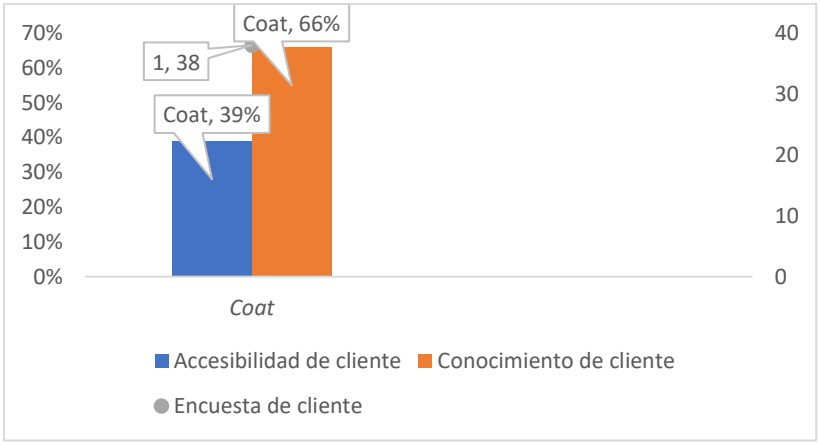
Gráfica 95 Criterios compras *Performance* 2028-2029 *Chester*



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

Las inversiones en promoción y ventas deben de incrementarse en 20% para 2030, si bien el producto es el líder en el mercado, requiere afianzar su posición frente a la entrada de nuevos competidores. Se impulsará especialmente promoción con una inversión entre los dos y tres millones, esto permitirá aumentar la accesibilidad del cliente del 39% (ver Gráfica 96) al 60%.

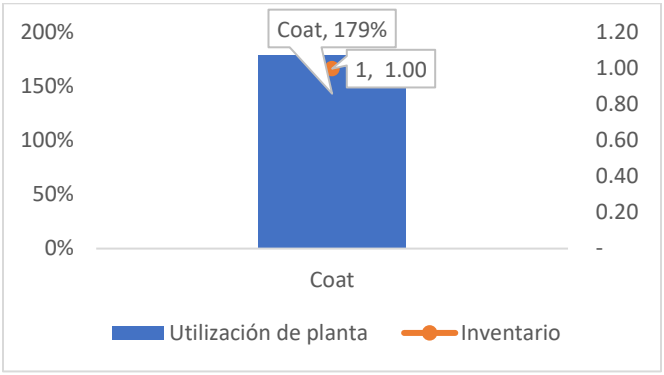
Gráfica 96 Mercadotecnia *Performance* 2028-2029 *Chester*



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

Las operaciones requieren una leve inversión en capacidad, al menos de 100 piezas, para sostener un nivel de capacidad menor al 180%, actualmente 179% (ver Gráfica 97). Así mismo la disponibilidad del inventario requiere aumentarse al menos un 10% para no regalar participación.

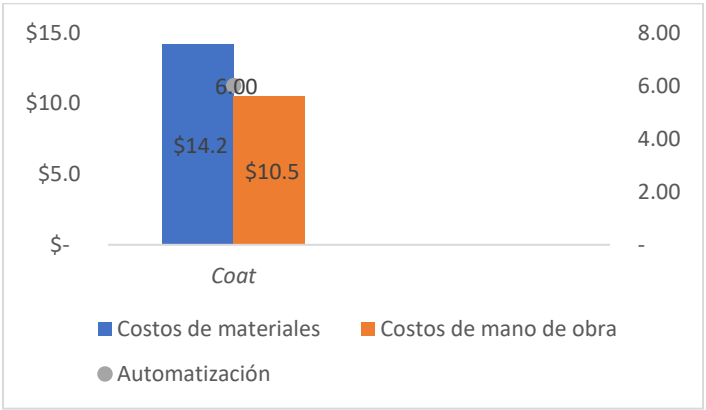
Gráfica 97 Operaciones *Performance* 2028-2029 *Chester*



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

La automatización (ver Gráfica 98) se sostiene en seis puntos y deberá avanzar a 6.5 a siete puntos para mejorar la rentabilidad.

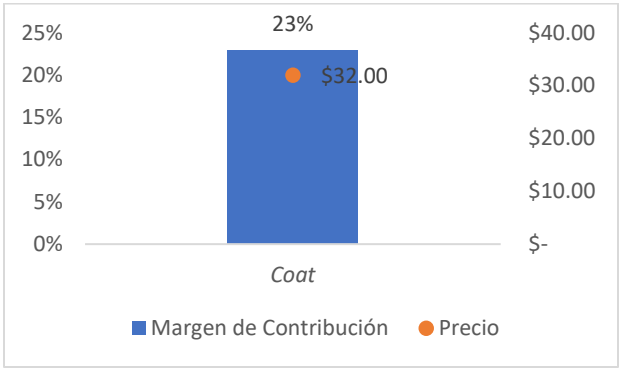
Gráfica 98 Costos y automatización *Performance* 2028-2029 *Chester*



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

La mezcla de precio (ver Gráfica 99) en el segmento debe de sostenerse con una disminución moderada de 0.50 centavos por año, dado que todos los competidores se encuentran en la misma franja, se deberá evaluar este precio para el año 2031 a partir de la entrada de *Baldwin* al segmento.

Gráfica 99 MC y precio *Performance* 2028-2029 *Chester*



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

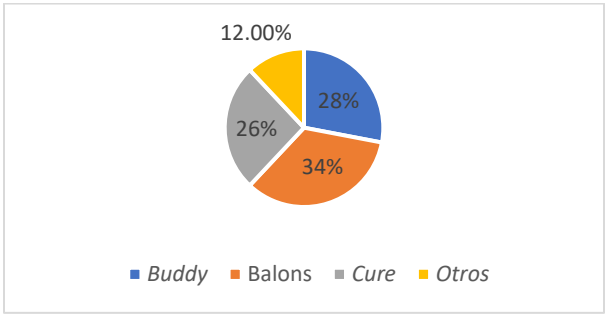
Los planteamientos en este segmento permiten construir una síntesis de las acciones y oportunidades para el año 2030 -2031:

1. Controlar producción e inventario, esperando un nuevo competidor.
2. Incrementar ligeramente la automatización para disminuir el costo de mano de obra y con ello del margen de contribución entre 0.5 y un punto.
3. Incrementar las inversiones en promoción.
4. Disminuir el *MTBF a 25,000* para incrementar el margen dado que la diferencia es netamente superior al de la competencia.
5. Realizar incremento de la capacidad instalada de al menos 100 unidades.

5.7.5 Size

El segmento *Size*, se encuentra dominado por *Baldwin*, participando con dos productos. La mezcla más relevante para sostener el liderazgo se refiere al nivel de conocimiento del producto y de accesibilidad por parte del cliente. La Gráfica 100 sitúa a *Chester* con un 26% de participación, pese a los aumentos de las inversiones en promoción y venta, así como con el impulso con mejor precio no parece mejorar dicha posición, por lo que debe considerarse un cambio de estrategia en precio (se abordará más adelante).

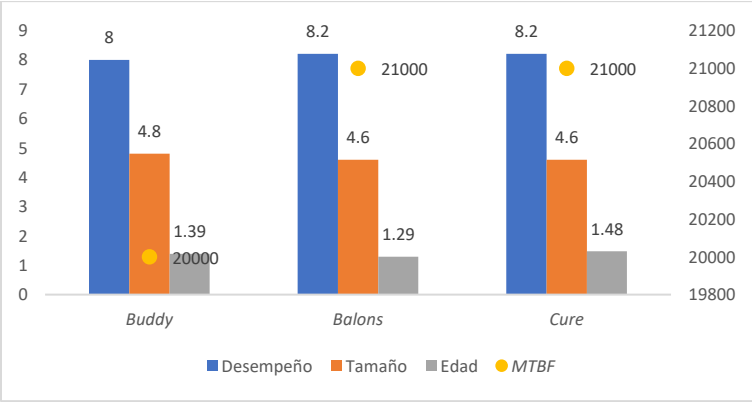
Gráfica 100 segmento de mercado *Size* 2028-2029 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

La mezcla de producto es ideal de acuerdo con el segmento (ver Gráfica 101), tanto *Cure* como *Balons* sostienen las mismas características, sin embargo, la posición y participación de mercado no es la misma, por lo que la composición pudiera cambiar para el año 2030 en caso de que las inversiones en promoción y ventas no catapulten un crecimiento en la participación del mercado. Es necesario vigilar la posible salida de *Ferris* del mercado, dado que tienen una baja participación (5%) por lo que se propone disminuir el *MTBF* a 20,000 con el objeto de mejorar el margen y pasar a segundo o tercer lugar en tanto incrementa el porcentaje de accesibilidad del cliente.

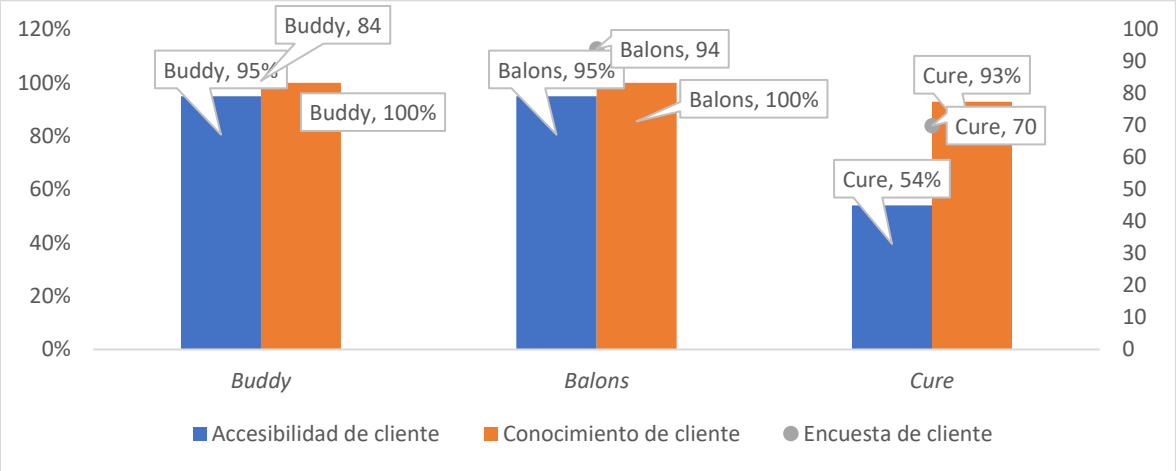
Gráfica 101 Criterios compras *Size* 2028-2029 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

En la Gráfica 102 se observa la disparidad en el conocimiento del producto y la accesibilidad de este de parte del cliente, se estimaría un incremento de inversión solo en distribución, al menos de tres millones, esperando un incremento en este concepto al menos del 80%.

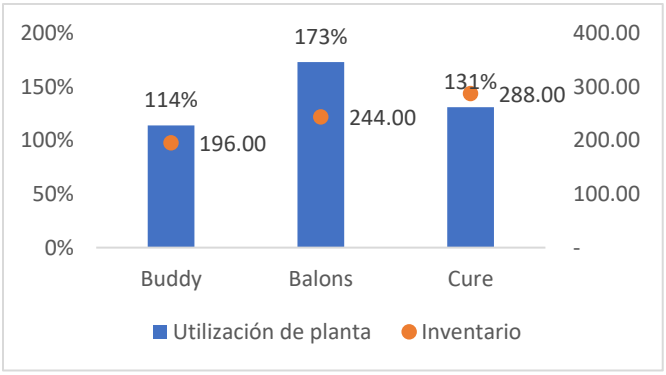
Gráfica 102 Mercadotecnia *Size* 2028-2029 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

Respecto de las operaciones (ver Gráfica 103), la capacidad instalada y el inventario mejoró respecto del ciclo pasado, por lo que existe disponibilidad para abastecer arriba de los 90 días. Faltaría ajustarlo para que se suavice su incremento.

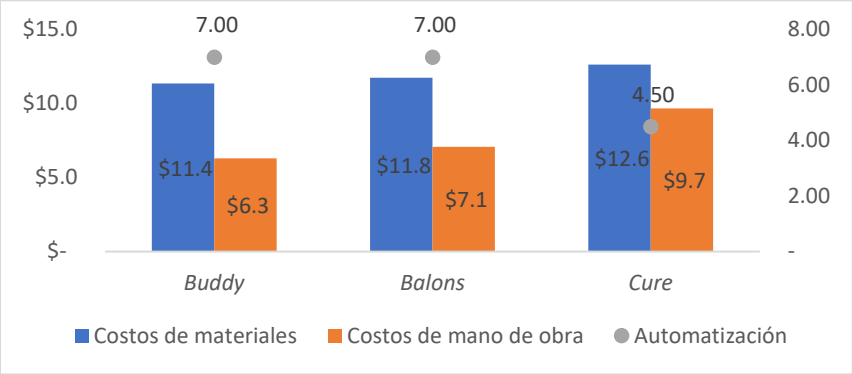
Gráfica 103 Operaciones *Size* 2028-2029 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

La automatización que se visualiza en la Gráfica 104, plasma un liderazgo para *Baldwin*, lo que permite que el margen de contribución sea mayor. Esto requiere al menos una inversión en automatización de *Chester* de al menos 1.5 puntos para llegar a seis al término del año 2030.

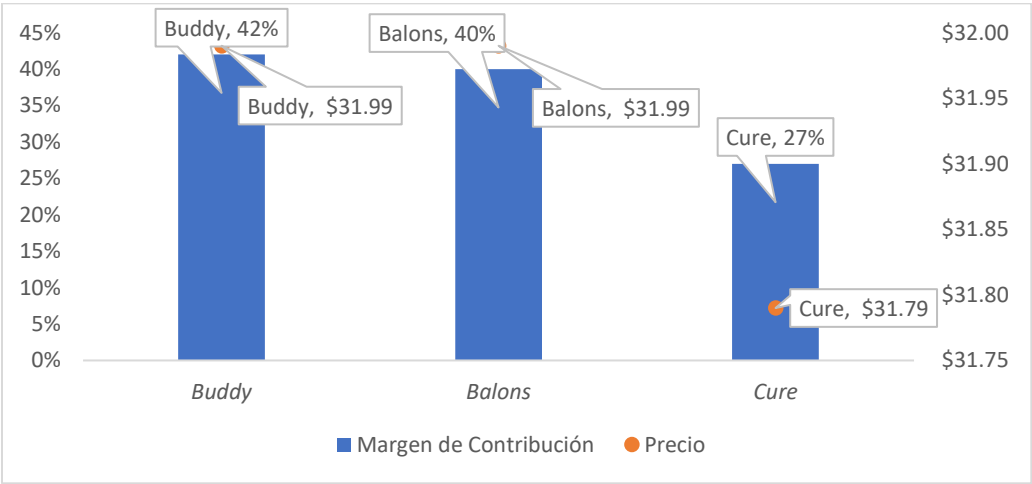
Gráfica 104 Costos y automatización *Size* 2028-2029 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

Finalmente, la Gráfica 105 que guarda relación con el anterior detalla el amplio margen que goza *Baldwin*, por ello, no es conveniente una guerra de precio, sino aumentar el margen, en tanto el porcentaje de disponibilidad de producto sea el óptimo. Si para el cierre de 2030, no se logra este objetivo, abandonar la disminución de precios, para concentrar solo el incremento del margen.

Gráfica 105 : MC y precio *Size* 2028-2029 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

Los planteamientos en este segmento permiten construir una síntesis de las acciones y oportunidades para el año 2030 -2031:

1. Asegurar la participación de mercado, buscando un incremento en el porcentaje de accesibilidad de los clientes al producto, estimando una inversión de tres millones en este concepto.
2. Incrementar la automatización 1.5 puntos para disminuir el costo de mano de obra y con ello del margen de contribución.
3. Disminuir el *MTBF* a 20,000 para incrementar el margen dado que la diferencia es netamente superior al de la competencia.
4. Aumentar el precio en el año 2030 y evaluar, para 2031 una posible guerra de precios, solo si, existió un incremento sustantivo el porcentaje de accesibilidad de los clientes al producto, arriba del 90%.

5.8 Conclusiones y acciones propuestas para los próximos dos años

Para el año 2030 el principal reto de *Chester* está enfocado en el incremento de la rentabilidad, consolidando inversiones en automatización y *TQM,* en tanto sostiene el crecimiento continuo en la participación de mercado. Esto conlleva a su vez un cambio suave en el *MTBF* y la mezcla de precios que conlleven a ese objetivo. La meta no es ser el primer lugar en todos los segmentos sino, que la mezcla de productos conlleve a un incremento en la participación y que en conjunto la rentabilidad sea mayor a 8%, con un rendimiento sobresaliente mayor al 11%.

Una de las principales amenazas se centra en la entrada de dos nuevos productos por parte de *Baldwin*, una de ellas en *Size*, un segmento abandonado por esta empresa y que han dejado envejecer para que esté en límite de edad necesario consolidad su participación. Se estima a su vez un nuevo sensor en el segmento *High End*, lo que conlleva a estimar la creación de uno por parte de *Chester*.

Por lo que toca a *Low End* y *Traditional*, se estima que en el caso del primero se retome el liderazgo a partir del año 2030, dado que la mezcla de coordenadas de producto cerrará exactamente en las ideales, sin embargo, se intuye una posible guerra de precios por *Andrews. Traditional* es un segmento cuya variable con mayor influencia está solo en el precio, por lo que automatización y una disminución de al menos dos puntos en el precio puede ayudar a retomar el liderazgo, además de explorar una disminución en *MTBF*, con un aumento en el presupuesto de promoción.

CAPITULO 6

ANÁLISIS DE RESULTADOS BIENIO 2030 – 2031 *CHESTER*

6.1 Introducción capítulo seis

En este capítulo se analiza el cierre de la gestión de la actual mesa directiva de todas las empresas, que movimientos estratégicos se hicieron en el último periodo, así como los cambios que funcionaron y los que no en las diferentes áreas de la empresa.

Por ser este el último periodo de esta administración se plasmarán las recomendaciones y sugerencias para la próxima dirección las cuales se hacen para la estrategia en general, así como para cada producto y segmento.

6.2 Panorama de la industria 2030-2031

Durante este bienio, que contempla los años 2030 y 2031 se observa como *Chester* consolidó su participación en el mercado general de la industria al posicionarse con el 36.9% con sus ocho productos; *Baldwin* por su parte cierra el periodo con la mayor ganancia acumulada con $139,258,811 casi duplicando a *Andrews* y *Chester*.

Las acciones de cada empresa refleja también el comportamiento de cada compañía, *Baldwin* consolida su constante crecimiento al cerrar con el valor unitario de $170.78 con un incremento de $67.51 siendo este casi el doble de *Andrews* y *Chester*.

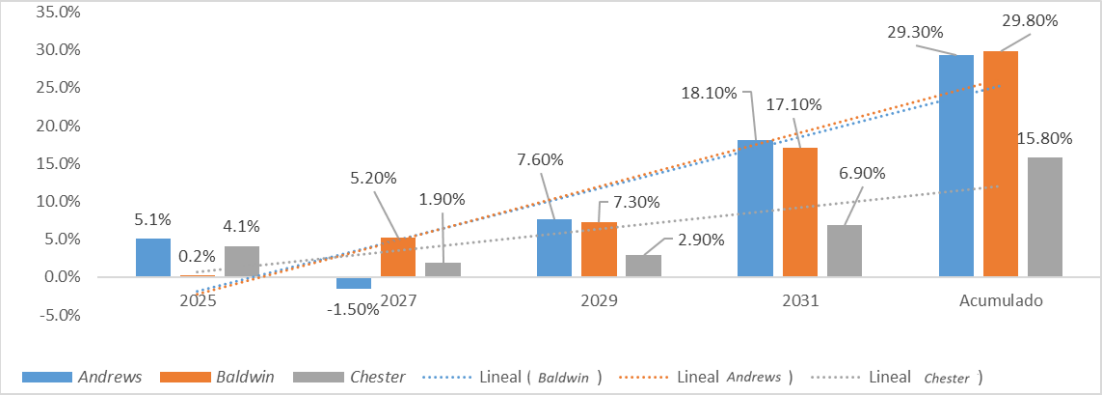
Chester logra trasformar los riesgos por las inversiones en Recursos Humanos, *TQM* y automatizaciones en ventas y contribución marginal al alza respecto al periodo anterior, acción con la que concluye como el número uno en ventas de este último periodo superando un 5.9% a *Baldwin.*

El índice de rentabilidad más alto en este periodo es el de *Andrews* con un 18.1% siendo un punto porcentual arriba de *Baldwin*.

Aun con el segundo lugar respecto a ventas en el bienio cuatro, es *Baldwin* la empresa que mejor tendencia y acumulado del índice de rentabilidad tuvo durante el cierre de todos los

periodos, como se observa en la Gráfica 106; situación que refleja su fortaleza durante cada uno de los ocho años anteriores.

Gráfica 106 índice de rentabilidad tendencia y acumulado



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

6.3 BSC de la industria bienio 2030-2031

En el cuarto bienio de operación se observa que *Baldwin*, está en el liderazgo con relación al *BSC* y *Andrews* de *Chester* están a una diferencia de un punto en segundo y tercer lugar respectivamente, la mayor diferencia respecto a este competidor es en los objetivos de largo plazo ya en el caso de *Andrews* el desempeño acumulado fue mejor. Como se puede apreciar en la Tabla 28.

Tabla 28 *BSC* general de la industria bienio 2030 – 2031

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

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

Chester entre bienios ha crecido, sin embargo, los objetivos a largo plazo fueron afectados significativamente con el préstamo de emergencia, ocasionando una capitalización de mercado baja por la caída de las acciones, entre otros factores que se estarán revisando más adelante en las siguientes secciones del *BSC*.

6.3.1 Análisis del BSC de Chester bienio 2028-2029

Por otro lado, *Chester* demostró un incremento en sus objetivos a corto plazo respecto a lo planeado contra los reales. 126% del 2023 y 132% del 2031. En la Tabla 29 se puede mostrar el detalle de cada rubro.

Con relación a los objetivos a corto plazo, en la sección financiera en el 2030, se tuvo un impacto negativo del 19% para el precio de la acción y 3% en las utilidades respectivamente.

Para el precio de la acción no hubo un flujo para finalizar el año, ocasionando un préstamo de emergencia de alrededor 5.9 millones disminuyendo el crecimiento del valor de las acciones; el cual se explicará más a detalle en secciones posteriores.

Por otro lado, la utilidad se vio impactada negativamente debido a que el bienio pasado se disminuyó el presupuesto de *TQM*, por lo que la implementación del presupuesto de este bienio era indispensable para mejorar otros puntos en *BSC*, por ejemplo, el margen de contribución al disminuir los costos de los materiales.

Algunos indicadores tuvieron al contrario de los mencionados anteriormente un impacto positivo, como lo fue el margen bruto en la sección de procesos negocios; la proporción incrementó un 843% para el 2031 con relación a los objetivos previamente planteados; este indicador se pensó de manera baja ya que, al tomar una estrategia de diferenciación amplia, se pronosticaba un margen bruto menos eficiente.

En la sección de cliente el indicador que dio mejores resultados fue disponibilidad al cliente con un crecimiento al final bienio en 114% contra lo planeado, sin embargo, este se pudo

alcanzar debido a que *Chester* controló de manera correcta la planeación y el portafolio de ocho productos en cinco segmentos de mercado. *Chia* disminuyó el indicador, debido a que el este obtuvo 14% de la participación introducido en el 2031 para *High End* como nuevo lanzamiento; las otras líneas capturaron el 18% de la participación.

Tabla 29 Evolución de BSC Chester bienio 3030 - 3031

BSC planeado y real					
		Planeado		Real	
Financiero	**Valor Máximo**	**2030**	**2031**	**2030**	**2031**
Precio de la acción	8	7.9	7.14	6.4	7.2
Utilidades	9	3.4	3.13	3.3	4.2
Apalancamiento	8	8	8	8	8
Total	**25**	**19.3**	**18.27**	**17.7**	**19.4**
		77%	73%	71%	78%
Procesos internos de negocio	**Valor Máximo**	**2030**	**2031**	**2030**	**2031**
Margen Bruto	5	0.6	0.53	5	5
Utilización de fábrica	5	5	4.94	5	5
Días de capital de trabajo	5	5	5	5	5
Costo de desabasto	5	4.1	3.72	5	4.8
Costo de inventario	5	3.7	3.38	4.3	4.2
Total	**25**	**18.4**	**17.57**	**24.3**	**24**
		74%	70%	97%	96%
Cliente	**Valor Máximo**	**2030**	**2031**	**2030**	**2031**
Criterios de compra	5	5	4	5	5
Conciencia del cliente	5	3.1	4	5	5
Disponibilidad hacia el cliente	5	1.6	2.1	3.8	4.5
Número de producto	5	4.3	3.95	4.3	5
Gastos generales de venta y administrativos	5	5	5	5	5
Total	**25**	**19**	**19.05**	**23.1**	**24.5**
		76%	76%	92%	98%
Entrenamiento y desarrollo	**Valor Máximo**	**2030**	**2031**	**2030**	**2031**
Rotación de empleados	7	4	3.66	4.3	4.4
Productividades	7	1.4	1.25	7	7
TQM - Costos de materiales	3	2.1	2.8	3	3
TQM - Costos de desarrollo de producto	3	1.9	2.1	3	3
TQM - Gastos administrativos	3	2.6	2.37	3	3
TQM - Incremento de la demanda	3	1.5	2.1	3	3
Total	**26**	**13.5**	**14.28**	**23.3**	**23.4**
		193%	102%	333%	167%
Gran Total	**101**	**70.2**	**69.17**	**88.4**	**91.3**
		70%	68%	88%	90%
x > 100%					
99% < x > 60%				126%	132%
x < 59%					

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

En la sección de entrenamiento y desarrollo, la productividad estuvo encima del 100%. Esto no se planeaba desarrollar originalmente, sin embargo, al ver el impacto en otros competidores se tomó la decisión de aumentar el presupuesto y las horas de entrenamiento; ayudando a tener un 400% de mejora contra objetivo planeado.

Por otro lado, para el 2031 se revisaron los indicadores de largo plazo del *BSC* de este bienio 2030 – 2031, los resultados quedaron 18.86% por debajo de los objetivos como se ve en la *Tabla 30*, a continuación, se habla de aquellos que no se alcanzaron.

La capitalización del mercado es decir el valor de las acciones en relación con la industria, no fueron los niveles justos para obtener los 19.8 puntos planteados, sin embargo, se quedó 3.1 puntos por debajo del objetivo previamente mencionado. A pesar de que a través de los años *Chester*, tuvo una tendencia positiva después de la recesión de la industria, el préstamo de emergencia, género que el crecimiento de la acción no alcanzara el nivel óptimo para el crecimiento del bienio.

Así pues, se estipulaba que, en ningún bienio, *Chester* iba a requerir de un préstamo de emergencia, sin embargo, debido al generado en 2030 por falta de 5 millones de dólares de flujo para continuar con las operaciones, se perdieron 5.6 puntos de los 20 proyectados.

Por otro lado, la utilidad de operación tuvo un déficit de 14.7 puntos con relación al objetivo del largo plazo, lo que plantea que no se fue lo suficientemente eficiente con la relación del control de los costos operativos contra los ingresos, esto tuvo que ver con el atraso en *TQM* y la automatización de las líneas de producción.

En el área de entrenamiento y desarrollo, se tuvo un impacto negativo en todos y cada uno de los indicadores dentro de la clasificación, principalmente por la cantidad de personas que están trabajando en la organización y que para haber obtenido ese número, los márgenes, los activos y

las ventas debieron estar más altas o haber reducido colaboradores con automatizaciones de las líneas.

Tabla 30 *BSC* objetivos a largo plazo 2031

BSC 2031			
		Planeado	Real
Financiero	**Valor Máximo**	**2031**	**2031**
Capitalización de mercado	20	19.8	16.7
Ventas	20	17.52	20
Prestamos de emergencia	20	20	14.4
Total	**60**	**57.32**	**51.1**
		96%	85%
Procesos internos de negocio	**Valor Máximo**	**2031**	**2031**
Utilidad de operación	60	48	33.3
Total	**60**	**48**	**33.3**
		80%	56%
Cliente	**Valor Máximo**	**2031**	**2031**
Satisfacción percibida	20	19	20
Participación del mercado	40	39	40
Total	**60**	**58**	**60**
		97%	100%
Entrenamiento y desarrollo	**Valor Máximo**	**2031**	**2031**
Ventas / empleados	20	16	12.7
Activos / empelados	20	17	10.8
Utilidad / empleados	20	17.5	5.6
Total	**60**	**50.5**	**29.1**
		84%	49%
Gran Total	**240**	**213.82**	**173.5**
		89%	72%

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

6.4 Resultados financieros bienio 2030-2031

En las razones financieras en el cierre del bienio 2030 – 2031 muestran un crecimiento en la utilidad neta de *Chester* que se encuentra limitado por las inversiones en *TQM* en el último ciclo, lo que mermó el crecimiento en este periodo. Se ponderó para antes del cierre del año 2031, crecer en la capacidad instalada para el año 2032, especialmente para continuar el crecimiento en ventas y participación de mercado en los siguientes años.

La Tabla 31 muestra mejoras en dos elementos, el primero sobre la prueba de ácido y por otra en el multiplicador de capital que a finales de 2029 era superior a tres, lo que representó una mejora en esta razón financiera de apalancamiento.

Tabla 31 Razones financieras de utilidad solvencia y apalancamiento 2030 – 2031

	Indicador	***Chester***	***Baldwin***
Medidas de utilidad	Utilidad Neta	$24,000	$55,845
	Utilidad por acción	$11.48	$22.75
	Utilidad antes de Intereses e Impuestos	$54,122	$104,446
	Utilidad antes de Intereses, Impuestos, Amortización y Depreciación	$75,809	$132,199
Medidas de Solvencia	Razón Circulante	0.53	0.62
	Prueba de acido	2.98	2.80
	Razón de efectivo	0.50	1.78
Medidas de apalancamiento	Razón de deuda a capital	1.20	0.75
	Razón de cobertura de intereses	3.3	6.2
	Razón de cobertura de efectivo	4.61	7.88
	Multiplicador de capital	2.32	1.89

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

Por lo que respecta a las razones de la Tabla 32 se denota una mejora sustantiva en el costo de los bienes vendidos respecto a ciclos anteriores, esto es un resultado del crecimiento de la automatización y la inversión en *TQM*, no obstante, no hubo cambio en la rotación de inventario

y esto se debe a la falta de control en una de las líneas de producción con referencia al crecimiento esperado.

Tabla 32 Razones financieras de rotación, rentabilidad y mercado parte 2030 – 2031

	Indicador	***Chester***	***Baldwin***
Medidas de rotación	Inventario inicial	$6,506	$24,841
	Costo de los bienes vendidos	$184,027	$150,512
	Rotación de inventario	4.91	5.50
	Días de venta en el inventario	74.33	66.38
	Rotación de cuentas por cobrar	12.17	12.17
	Días de venta en cuentas por cobrar	30.00	30.00
	Rotación de los activos totales	1.27	0.94
	Rotación de proveedores	12.40	5.75
	Días proveedor	29.43	63.50
	Ciclo operativo	104.33	96.38
	Ciclo financiero	74.9	32.9
Medidas de rentabilidad	Margen de utilidad neta	6.94%	17.11%
	Margen Utilidad antes de Intereses, Impuestos, Amortización y Depreciación	21.92%	40.49%
	Rendimiento sobre activos totales	2.61%	5.58%
	Retorno sobre capital contable	20.39%	30.43%
	Utilidad operativa neta después de impuestos	$24,490	$56,985
	Retorno sobre activo circulante	10.10%	20.77%
	Retorno sobre activos totales	8.96%	16.41%
Valor de Mercado	Razón precio utilidad	$9.27	$4.13
	Retorno de dividendos	3.29%	4.26%
	Razón de valor de mercado a valor en libros	2.10	2.46

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

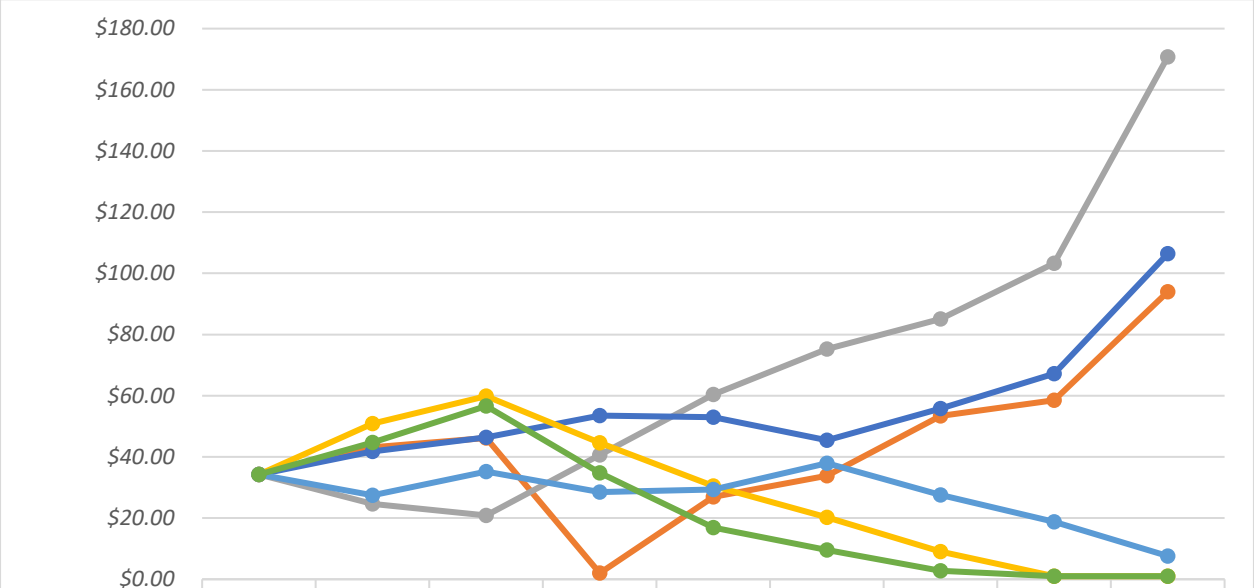
Destacan a su vez diferencias entre el desempeño de *Chester* y *Baldwin* en la política de cuentas por pagar. En la que se el flujo de efectivo por parte de *Baldwin* sostuvo estrategias de capital de

trabajo, en tanto que *Chester* decide adelantar los pagos a proveedores para impulsar el crecimiento del margen.

Nuevamente la utilidad neta presenta un crecimiento en relación con el 2029, sin embargo, se limita por las inversiones en *TQM*, sin este capital el proyectado era del 12%.

En lo que respecta al desempeño de las acciones (Gráfica 107) se puede observar un crecimiento generalizado y sostenido de *Chester*, al pasar de 67 a 106 dólares por acción gracias a el crecimiento del margen como consecuencia de la mejora en la eficiencia en producción y la repartición de dividendos en el último año, en tanto que *Baldwin* llega a un valor de 170.

Gráfica 107 valor de las acciones 2030 – 2031



	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Andrews	$34.25	$43.16	$46.17	$2.00	$26.90	$33.82	$53.41	$58.56	$93.97
Baldwin	$34.25	$24.67	$20.87	$40.65	$60.38	$75.28	$85.08	$103.27	$170.78
Chester	$34.25	$41.80	$46.39	$53.50	$53.01	$45.49	$55.79	$67.23	$106.44
Digby	$34.25	$50.84	$59.86	$44.58	$30.44	$20.27	$9.03	$1.00	$1.00
Erie	$34.25	$27.41	$35.17	$28.47	$29.30	$37.93	$27.53	$18.77	$7.60
Ferris	$34.25	$44.76	$56.61	$34.77	$16.93	$9.57	$2.72	$1.00	$1.00

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

La Gráfica 108demuestra el crecimiento en ventas, en donde se ve que es superior el de *Chester* sobre el de *Baldwin,* Aunque este último sigue siendo mejor en su contribución marginal gracias a su temprana automatización e inversión en *TQM*.

Gráfica 108 estado de resultados 2030 – 2031

Compañía	***Chester***	***Baldwin***
Ventas	$345,791	$326,478
Costos variables	$214,996	$153,043
Contribución marginal	$130,795	$173,435
Depreciación	$21,687	$27,753
Gasto de venta, general y administrativo o SG&A (I+D, promoción, ventas, administración)	$38,869	$39,200
Otros	$16,116	$2,036
Margen utilidad antes de intereses e Impuestos	$54,122	$104,446
Intereses (corto y largo plazo)	$16,445	$16,777
Impuestos	$13,187	$30,684
Repartición de utilidades	$490	$1,140
Margen de utilidad neta	$24,000	$55,845
Acciones	2,090,955	2,454,327
Precio por acción	$106.44	$93.97
Dividendo por acción	$3.50	$4.00
Market Cap	$223	$231

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

Con los elementos anteriores, en el área de finanzas se hacen las siguientes conclusiones de trabajo que se recomiendan implementar en los siguientes años:

1. Sostener las políticas de pago a proveedores en 25 días y explorar una disminución gradual de 1.5 días por año hasta un máximo de 20.
2. Incrementar, con intención de maximizar el nivel de satisfacción de los clientes en la encuesta anual, la política de cuentas por cobrar explora un aumento de cinco días por cada año, contemplar la reducción del flujo de efectivo y en su caso decidir posible crédito a corto plazo.

3. Mantener deuda a largo plazo entre 35% y 45% con el fin de no descapitalizar la empresa y garantizar flujo de efectivo que a su vez origine el mayor número de días en capital de trabajo.
4. Realizar al menos pago de dividendos en dos unidades por acción, así como restringir los préstamos a largo plazo solo para gasto de capital, no mayor al 45%.

6.4.1 Resultados financieros a nivel producto bienio 2030 – 2031

A nivel de producto se aprecian mejoras en la mano de obra directa, con disminución de los gastos administrativos y con ello aumenta el margen en conjunto, que para el producto *Chia*, es casi nulo, esto es porque su lanzamiento se realizó para asegurar el crecimiento de la participación de mercado y ventas, aunque con un sacrificio temporal del margen (Ver Gráfica 109).

Gráfica 109 distribución del costo por producto 2030 – 2031

		Cake	*Cedar*	*Chia*	*Coat*	*Cure*	*Caltec*	*Cahua*	*Cidha*	Tamaño
2031	**Ventas**	17%	15%	7%	13%	11%	14%	11%	11%	100.00%
Costo Variable	Mano de obra directa	34%	28%	43%	30%	41%	28%	40%	39%	21.71%
	Costo de materiales directos	66%	72%	56%	64%	54%	72%	58%	58%	39.17%
	Costo de mantenimiento	0%	0%	1%	6%	4%	0%	2%	2%	1.30%
	Total Variable Vert	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	Total costos variables	16%	13%	8%	15%	12%	11%	12%	12%	62.18%
Contribución marginal		14%	19%	17%	5%	9%	10%	19%	10%	10%
Costos del Periodo	Depreciación	44%	55%	16%	26%	25%	53%	21%	23%	6.27%
	Gasto de venta, general y administrativo	8%	0%	5%	7%	9%	0%	8%	8%	0.89%
	Promoción	15%	49%	37%	29%	27%	20%	25%	24%	4.11%
	Ventas	28%	72%	39%	33%	34%	22%	40%	39%	5.44%
	Administrativo	5%	14%	3%	4%	6%	4%	5%	5%	0.81%
	Total de costos del periodo	15%	15%	11%	14%	9%	16%	9%	10%	18%
Margen Neto		11%	27%	26%	1%	8%	18%	31%	19%	19%

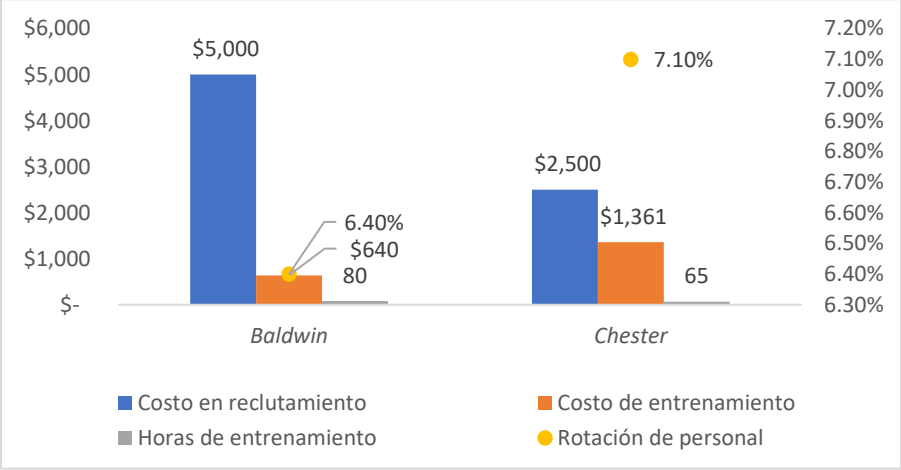
Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

6.5 Recursos Humanos 2030-2031

Dando seguimiento a las inversiones en el factor humano *Chester* cerró el periodo con un 7.1% de rotación quedando 0.7% arriba de *Baldwin* y con 75 nuevas contrataciones; esto es más bajo que el del periodo pasado siendo consecuencia de las inversiones en entrenamiento por $2,500, la mitad que *Baldwin* y aumento en las horas con 65 mientras que el bienio anterior fueron 60.

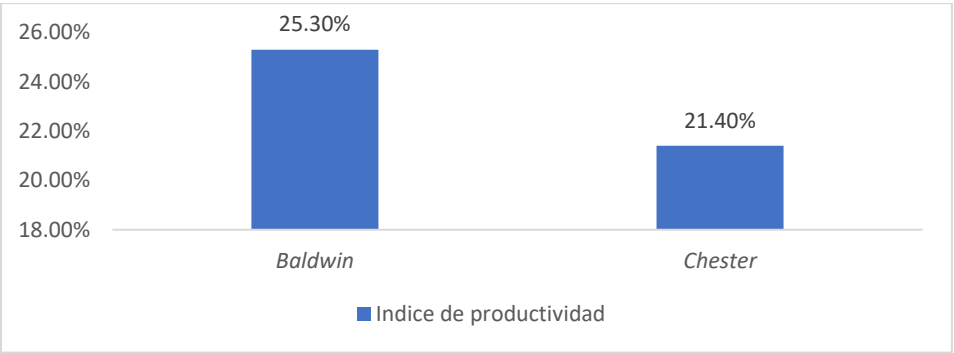
El índice de productividad superó la línea del 20% para *Chester*, resultado que comparte con *Baldwin* al posicionarse con 25.3% y 21.4% respectivamente en este ciclo. En las Gráfica 110 y Gráfica 111 se observa la información mencionada.

Gráfica 110- entrenamiento, reclutamiento y rotación 2030 – 2031



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

Gráfica 111 índice de productividad 2030-2031 *Chester* en comparación con *Baldwin*



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

Chester mantuvo su estrategia de moderar sus inversiones en Recursos Humanos de tal manera que fueran congruentes con el periodo pasado priorizando asignar dinero en *TQM* y con el conocimiento de que durante el comienzo de este bienio se cayó en préstamo de emergencia, situación que obligó a enfocar las inversiones.

En temas de Recursos Humanos se sugiere, a la próxima administración, que con el fin de maximizar la productividad niveles superiores al 20% es necesario incrementar las acciones en entrenamiento, mínimo 60 horas y financiamiento superior a $2,500 por periodo, como se hizo durante el último año.

Las inversiones tendrán que ser consecuencia de la situación financiera de la empresa encontrando el balance entre el costo beneficio de estar priorizando entre automatizaciones, desarrollo de nuevos productos, *TQM*, mercadotecnia y Recursos Humanos; esto con el fin de enfocar el capital a aquello que otorgue mayor contribución marginal.

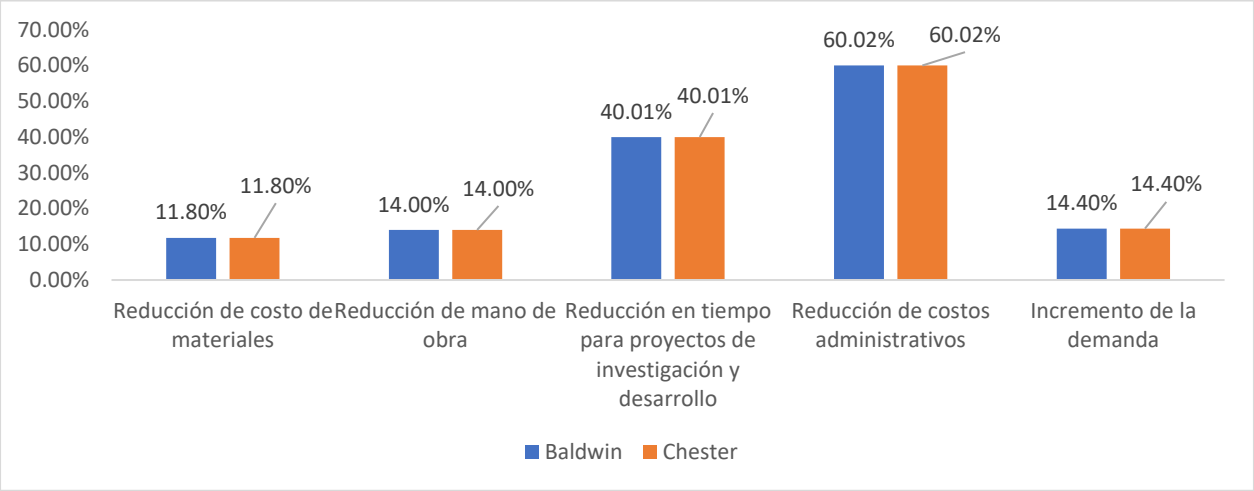
6.6 *TQM* bienio 2030-2031

El máximo beneficio de invertir en proyectos de mejora continua se había logrado *Chester* desde el bienio pasado en ingeniería recurrente y las enfocadas a la disminución de costos administrativos por lo que para este ciclo se dejó de asignar capital a dichas iniciativas mientras que para el resto se gastó $2,000 de manera homologa obteniendo impactos acumulados generales positivos en la reducción de costo de material y mano de obra con un 11.8% y 14% respectivamente favoreciendo directamente a la contribución marginal general de 37.8% obtenida en este periodo.

Los impactos acumulados en la reducción del ciclo de investigación y desarrollo de producto se vieron reflejados en el posicionamiento como número uno de venta de los productos *Cidha*, *Cahua* y *Coat* donde el factor de posicionamiento ideal en el mapa perceptual es el criterio más importante para los clientes.

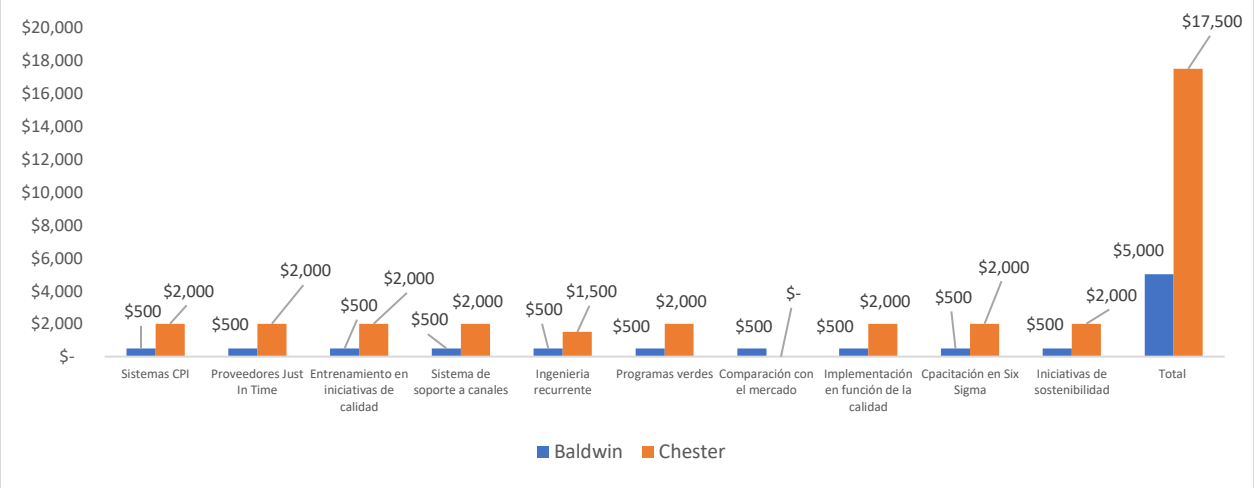
Baldwin sin nada que arriesgar, habiendo invertido de manera constante y alta en los periodos anteriores, decide en este ciclo ejercer inversión de $500 parejo en todas las iniciativas ayudando con esto a obtener una mejor contribución marginal. Las Gráfica 112 y Gráfica 113 muestran las inversiones y los impactos de *Chester* y *Baldwin* en *TQM*, así como el resultado general en los impactos por inversión es el mismo.

Gráfica 112 impactos por inversiones en *TQM* 2030 – 2031 *Chester* en comparación con *Baldwin*



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

Gráfica 113 iniciativas invertidas en *TQM* 2030 – 2031 *Chester* en comparación con *Baldwin*



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

Chester, como lo había planeado, prefirió invertir en *TQM* que aumentar inyección financiera en Recursos Humanos. Se sugiere, a la próxima administración, que esta acción de preferencia sea temporal y que una vez alcanzando el máximo beneficio se regrese a asignar capital a los colaboradores.

6.7 Análisis por segmentos de mercado entre *Chester* y *Baldwin*

Para el año 2031 los segmentos se encuentran bastante consolidados (ver Tabla 33), prácticamente *Ferris* y *Digby* se encuentra fuera del mercado de *Low End*, mientras que *Andrews* se corona como el líder en *Traditional*, *Baldwin* en *Performance* y *Chester* en *High End* como se puede apreciar en la **Error! Reference source not found.**.

En las siguientes secciones se hará una comparativa con *Baldwin* ya que es la compañía con mejores puntos en el *BSC* del conglomerado en la industria.

Tabla 33 Participación de mercado por empresa y segmento 2030 - 2031

	Indicador	***Traditional***	***Low End***	***High End***	***Performance***	***Size***	**Total**
	Ventas en la Industria	11,176	15,303	5,458	4,845	4,735	41,518
Empresa	% Mercado	26.90%	36.90%	13.20%	11.70%	11.40%	100.00%
Andrews	Participación	39.00%	28.70%				21.10%
Baldwin	Participación	18.80%	17.70%	33.30%	51.90%	61.10%	29.00%
Chester	Participación	24.90%	44.20%	53.80%	32.00%	27.10%	36.90%
Digby	Participación	9.70%	2.30%	5.80%	8.40%	5.90%	5.90%
Erie	Participación	7.60%	5.20%				4.00%
Ferris	Participación		1.90%	7.10%	7.70%	5.90%	3.20%

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

6.7.1 Traditional

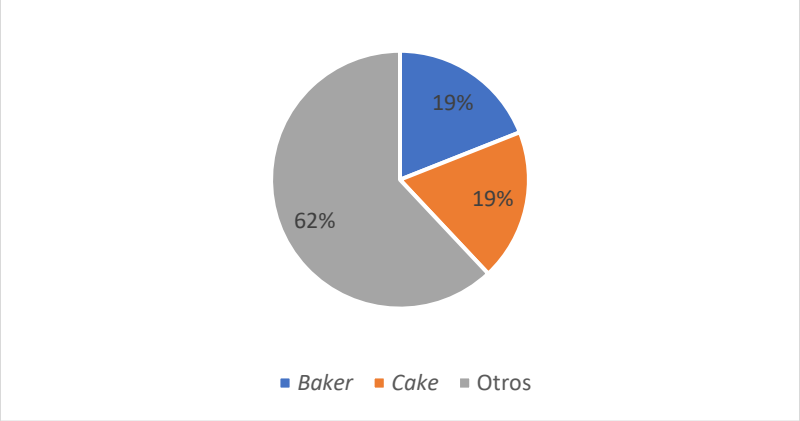
En *Traditional* representa 26.9% del mercado total, sin embargo, dentro de este segmento hay tres compañías compitiendo con un 63% del mercado:

- *Chester* teniendo un liderazgo del 25% con *Cake*,
- *Andrews* tiene una participación de mercado de 39% con dos productos
- *Baldwin* un 19% con *Baker*

En el anterior bienio, tanto *Cake* como *Baker* se encontraban en la tercera y cuarta posición ambos con 19% de participación de mercado, sin embargo, mediante una restructuración de criterios de compra, una adecuación en el presupuesto de promoción y ventas, ajuste en la producción y una disminución de precio de venta género que *Cake* fuera más atractivo que el líder.

Con esa táctica, *Cake* llevar un 25% de mercado (ver Gráfica 114) mientras que *Baker* se mantuvo con el mismo porcentaje, debido a que la reacción de *Chester* fue más agresiva con el precio de venta, ya que los demás criterios de compra y en los presupuestos (ventas y promoción) son muy similares.

Gráfica 114 segmento de mercado *Traditional* 2030 – 2031 *Chester* en comparación a *Baldwin*

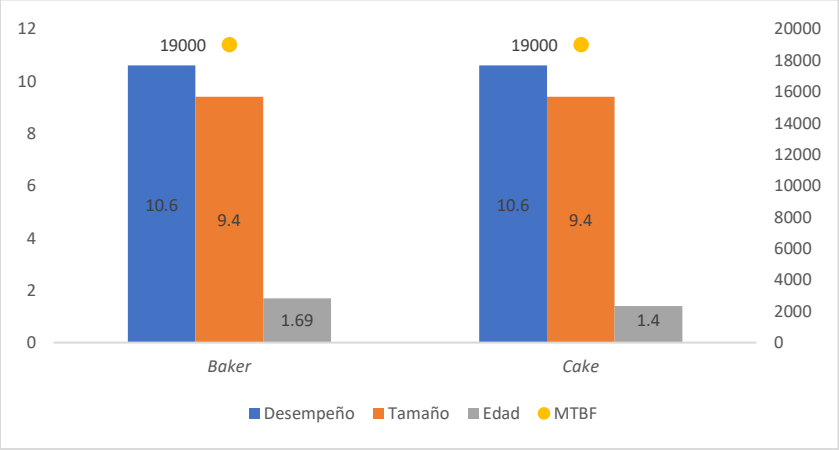


Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

La táctica tomada fue llevar *Cake* a los criterios de compra ideales, reducción en el precio de venta, adecuar presupuesto en promoción, un crecimiento del 30% del presupuesto en ventas y aumento en la planeación de la producción.

Los criterios de compra físicos para ambas compañías fueron los mismos al finalizar el bienio, ver en Gráfica 115. Pero el diferenciador que permitiera que *Cake* brincara tres posiciones fue el precio.

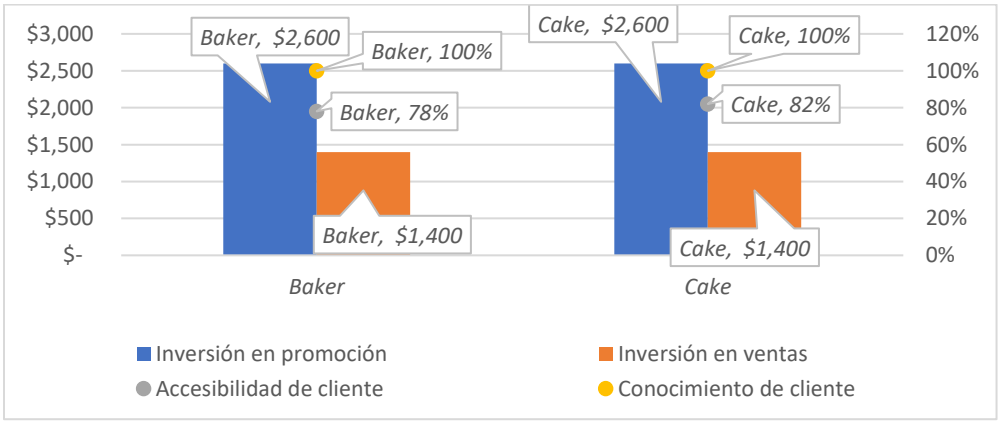
Gráfica 115 criterios de compra *Traditional* 2030 – 2031 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

El hecho que de que los criterios físicos de compra de los productos no generaran un cambio en la balanza en la participación de mercado se considera se debe a que este ya se encuentra de cierta manera estable y la penetración de nuevos sensores pudieran quitar a los líderes de mercado, ya que comenzaría a pulverizar el volumen por artículo entre diferentes competidores, sin embargo, estos tendrían que entran con altos niveles de ventas y promoción, ya que como se puede apreciar en la Gráfica 116, ambos invirtieron los mismos montos pero solo *Cake* fue el que aumento 6% de participación.

Gráfica 116 mercadotecnia *Traditional* 3030 – 3031 *Chester* en comparación a *Baldwin*

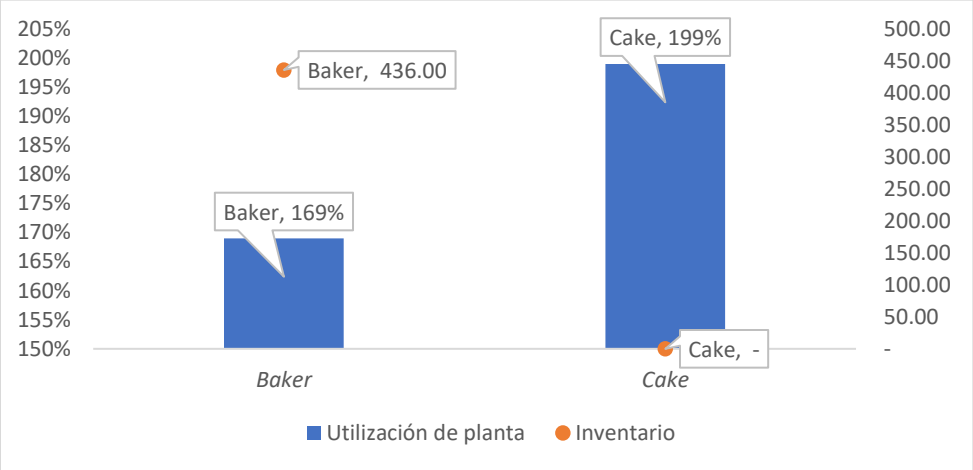


Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

Como se mencionó previamente el precio de venta fue el criterio clave en el aumentó de participación de mercado debido a que ambas líneas de producción cuentan con una capacidad de 1,600 unidades a un solo turno, *Bead* solo utilizó 169% quedándose con 436 productos en inventario mientras que *Cake* llego a 199% de su planta quedando con cero de inventario; ver Gráfica 117.

A pesar de que *Cake* produjera más, tuvo un desabasto en el mercado afectando directamente en el *BSC.*

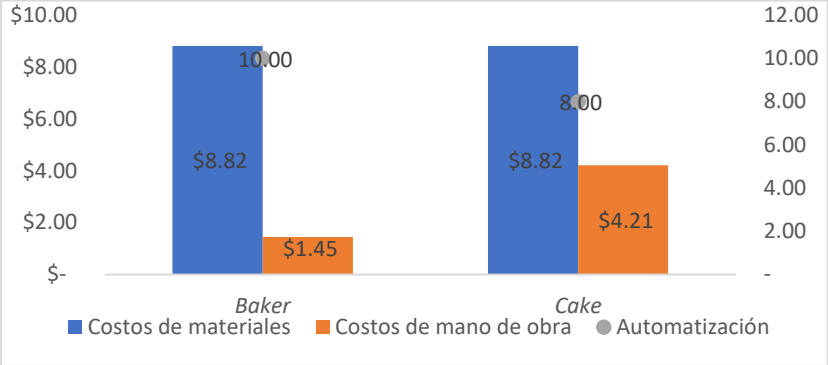
Gráfica 117 operaciones *Traditional* 3030 – 3031 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

En la Gráfica 118, se aprecia que *Baker* tenía oportunidad de disminuir su precio de venta como lo hizo *Chester* ya que su mano de obra es 65% más económico debido principalmente a la automatización de diez puntos y *TQM.*

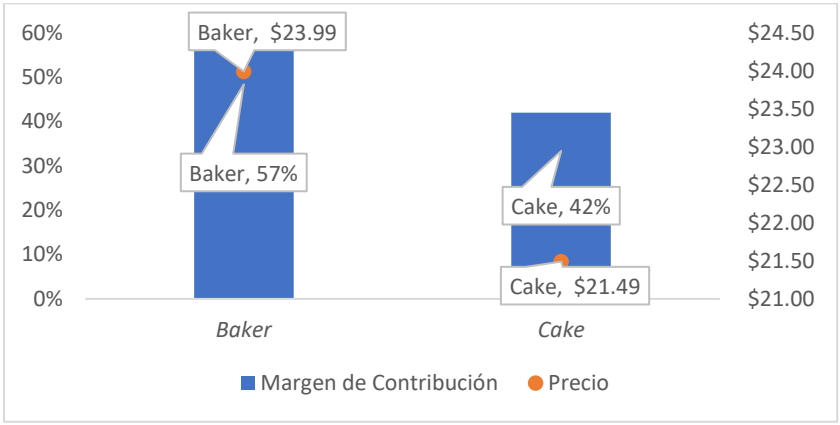
Gráfica 118 costos y automatización *Traditional* 3030 – 3031 *Chester* contra *Baldwin*



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

Sin embargo, su estrategia se mantuvo firme y no opto por ganar mercado sacrificando margen de contribución. La diferencia entre *Baker* y *Cake* con relación a dicho margen es de 15%, con esa diferencia *Baker* tuvo una utilidad de $28 mil dólares mientras que *Chester* con más recursos y esfuerzos solo llego a $25 mil dólares, tres mil menos con una diferencia de $2.5 dólares de diferencia en el precio de venta. Ver Gráfica 119.

Gráfica 119 MC y precio *Traditional* 2030 – 2031 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

Para la siguiente dirección, es importante mantener la estrategia de *Chester* y seguir ganando participación de mercado, sin embargo, se tendrá que hacer un análisis más profundo al momento

que se quiera ganar participación de mercado a costa de un precio de venta muy por debajo del establecido de la industria.

El objetivo de la organización fue buscar la mayor participación de mercado traduciendo a las ventas, por lo que, es importante que la siguiente administración tengan como objetivo mantener a *Cake* activo con una mayor automatización para ser más competitivos con relación a los costos de mano de obra y recuperar el margen de contribución mediante *TQM*, automatización y aumento de capacidad de mercado.

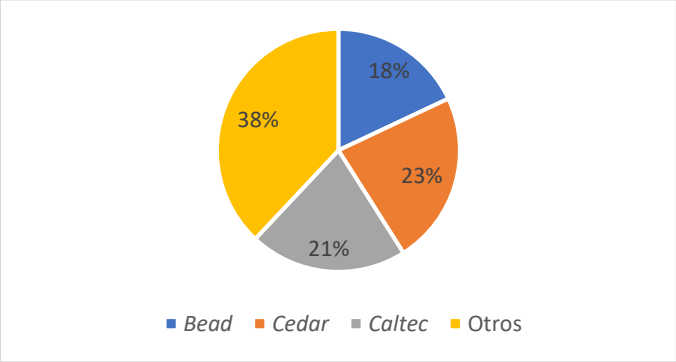
6.7.2 Low End

El segmento de *Low End* representa el 36.9% del mercado de la industria, con un potencial crecimiento de 11.7% para el siguiente año. Está dominado por *Chester* con un 44% de participación de mercado con dos productos *Cedar* 23% y *Caltec* 21%. Y en tercer lugar se encuentra *Bead* con 18%; ver Gráfica 120.

Dentro de los principales cambios entre bienios fueron:

- *Bead* pierde 5% de participación de mercado y situándose del primer al tercer lugar del segmento de mercado.
- *Cedar* aumenta 3% de participación de mercado posicionándose del segundo al primer lugar.
- *Caltec* aumenta 2% de participación de mercado posicionándose del tercer al segundo lugar.

Gráfica 120 segmento de mercado *Low End* 3030 – 3031 *Chester* en comparación a *Baldwin*

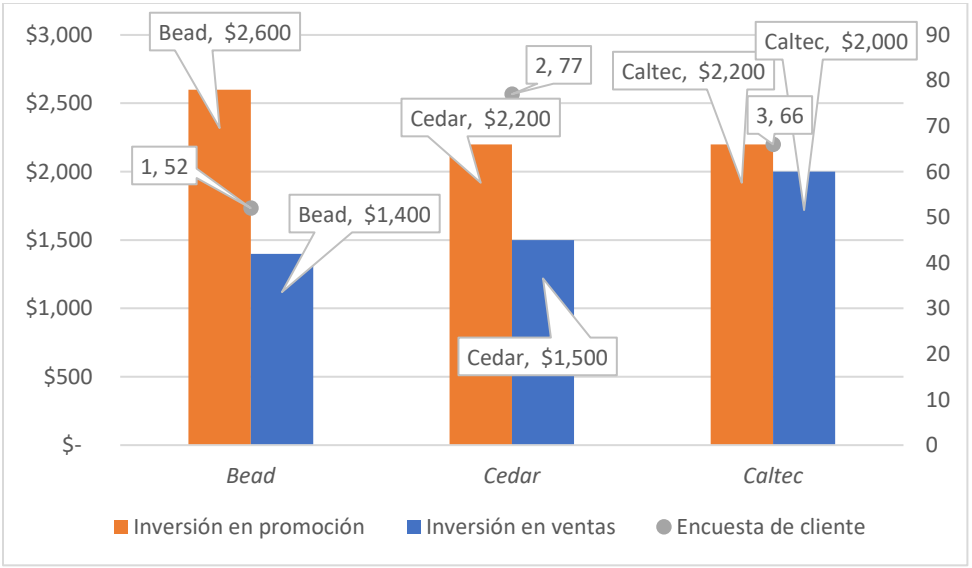


Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

El primer lugar de los sensores de *Chester* se debe a dos factores principalmente, a que se aumentó el presupuesto de ventas y con ello la encuesta del cliente; el cual integra criterios físicos de compra, presupuestos de promoción y ventas y precio de venta.

La posición ideal de los tres productos no sufrió cambio alguno, todo para seguir aumentando la edad, criterio importante en este segmento de mercado. Sin embargo, *Caltec* igualo el *MTBF* a como *Bead* y *Cedar* tenían en bienio pasado. Ver en Gráfica 121.

Gráfica 121 criterios compras *Low End* 3030 – 3031 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

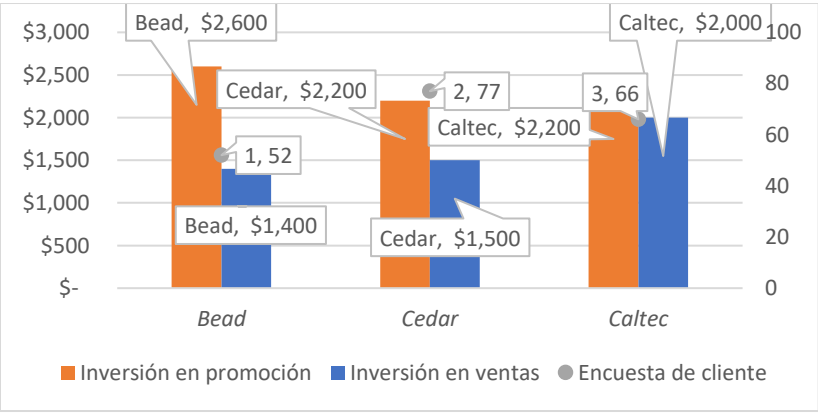
En la Gráfica 122, se puede apreciar que *Caltec* obtuvo 66 puntos de la encuesta de cliente, teniendo un crecimiento de 29 puntos siendo el mayor de los tres productos. Lo cual es un éxito para *Chester* ya que este producto comenzó en *Traditional*, realizando una transformación hasta llegar a *Low End*.

Con relación a los presupuestos de promoción y ventas los tres productos se encuentran muy similares. Lo que pudiera concluir que el éxito de que *Chester* se posicione en el primero y segundo lugar fue el manejo de los criterios que no afectan la edad del producto y la contribución de otros departamentos como, mercadotecnia, producción, *TQM*, recursos humanos entre otros.

En relación con la planeación de la demanda se puede concluir dos cosas para el producto de *Caltec* que pueden parecer antagónicos, debido a que la planeación de la producción fue buena ya que se quedó un 3% en inventario de la producción total, sin embargo, la línea se tuvo que ir a 195% de utilización, lo que pone en riesgo la demanda ya que un año anterior no se previó el incremento.

Por otro lado, *Cedar* tuvo un desabasto en el mercado, por lo que la proyección de ventas no fue asertiva ya que en términos de utilización todavía tenía oportunidad de producir mas al estar la línea sobrada con 31%.

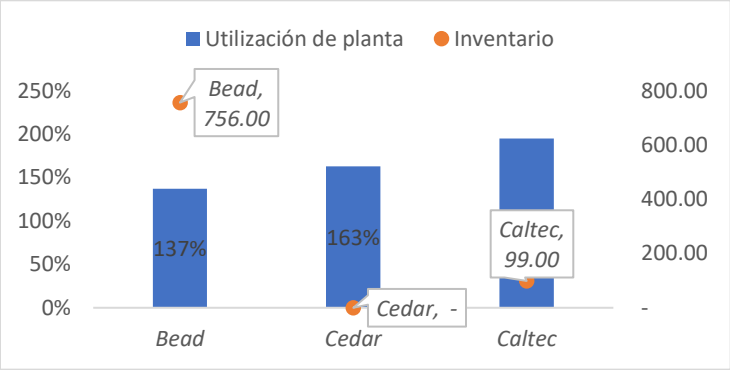
Gráfica 122 mercadotecnia *Low End* 3030 – 3031 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

Por último, la estrategia de *Chester* en bajar precios de venta dejo a *Baldwin* con un inventario de 756 unidades o 21.83% de inventario, afectándoles directamente el capital de trabajo para el siguiente bienio como se puede ver en Gráfica 123.

Gráfica 123 operaciones *Low End* 3030 – 3031 *Chester* en comparación a *Baldwin*

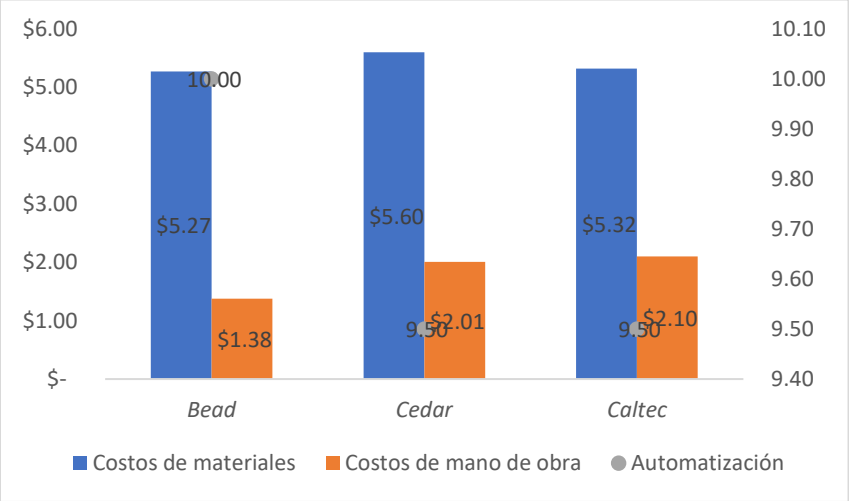


Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

Desde el bienio pasado, no hay cambio en la automatización de *Chester* ya que dentro de su estrategia considera que 8.5 es el punto ideal para terminar este bienio ya que si se aumentaba pudo haber afectado el flujo de los otros segmentos o haber disminuido el margen de contribución.

La brecha en costos de mano de obra entre *Baldwin* y *Chester* en el bienio pasado era de 64%, sin embargo, la automatización que se hizo en el 2029 ayudó a que este periodo se redujera a 35%, lo cual hace más competitivo a *Chester* en dado caso que la competencia decida iniciar una guerra de precios en este segmento, como se muestra en la Gráfica 124; por el momento *Chester* no busca entrar a esa táctica pero si mantener el precio dentro de la media de los criterios de compra, por lo que se recomienda para la siguiente administración seguir aumentando la automatización en este segmento hasta llegar a diez puntos, ya que este segmento se mueve lento por el criterio de compra de siete años de antigüedad.

Gráfica 124 costos y automatización *Low End* 3030 – 3031 *Chester* en comparación a *Baldwin*

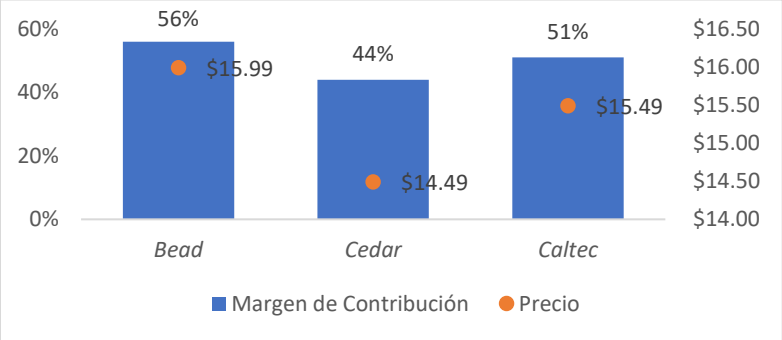


Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

Por último, en la Gráfica 125, se aprecia que los márgenes de contribución se encuentran por encima del 40%, lo cual pone ambas compañías prácticamente en la misma línea de negociación para la mejora de precios.

Por otro lado, el margen de contribución de *Cedar* aumentó de 37% a 44% y *Caltec* de 40% a 51% lo que ayuda a que *Chester* mantenga sus precios de venta acorde a las tácticas previamente plasmadas en esta misma sección, es por ello por lo que la automatización y el desarrollo de *TQM* es indispensable para la siguiente administración. También es recomendable que en los siguientes años se aumenten los presupuestos de promoción y ventas para ganar más participación de mercado y la encuesta al cliente. Por último, es recomendable que no se pierda el foco de estar en dentro de los criterios de compra.

Gráfica 125 MC y precio *Low End* 2024 – 2025 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

Low End es un segmento con alto impacto en los costos de la mano de obra, materiales, el desarrollo de *TQM* y el desarrollo de recursos humanos. Sin embargo, *Andrews* al estar como líder de costos, tiene la visibilidad o la posibilidad de poner en riesgo la participación de mercado de *Chester* en dado caso que quiera hacer una guerra de precios.

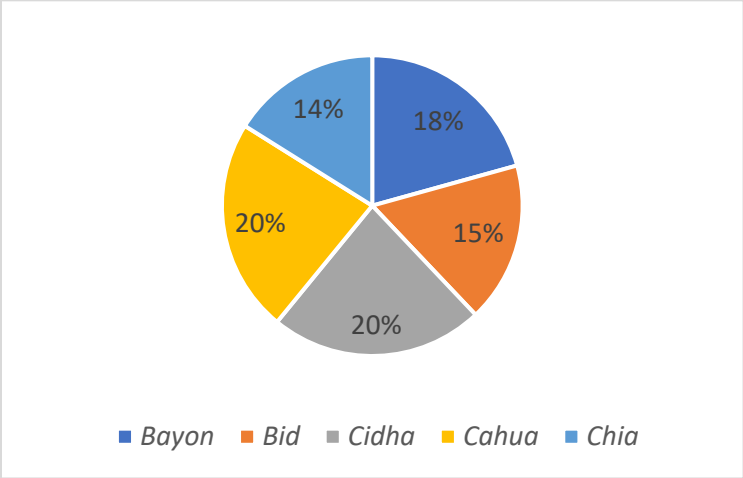
Por último, se recomienda que *Chester* reestablezca la edad cuanto los productos alcancen los nueve años y así llegar a la edad optima lo más pronto posible y estarlos actualizando cada tres años.

6.7.3 High End

El periodo 2030 – 2031 cerró con 5458 unidades vendidas en este segmento, lo cual representa un 13.2% del total de la industria. El mercado es dominado por *Chester* al contar con tres productos, dos de ellos creados en bienios anteriores y *Chia* que se lanzó en el 2031 obteniendo 14% de las ventas.

Chester logró quedarse con el 54% del mercado con *Cidha*, *Cahua* y *Chia* mientras que *Baldwin* acumuló el 33% con *Bayon* y *Bid* soltando siete puntos porcentuales del mercado respecto al cierre del periodo pasado, esto como consecuencia del lanzamiento de *Chia* y el fortalecimiento de *Cidha* y *Cahua*. Ver Gráfica 126.

Gráfica 126 segmento de mercado *High End* 3030 – 3031 *Chester* en comparación a *Baldwin*



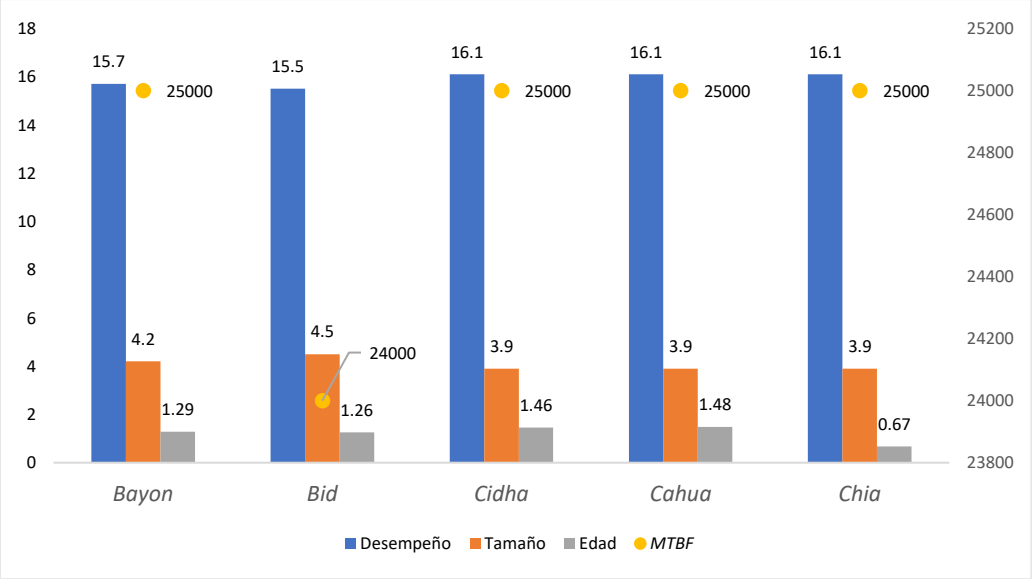
Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

La aparición de *Chia* fortaleció el liderazgo de *Chester* en este segmento reestructurando el mercado ahora con siete participantes.

El factor de compra más importante en *High End* es el posicionamiento en el mapa perceptual con un 43% de impacto, seguido de la edad del producto; ambos criterios fueron muy bien aprovechados por *Chia* al contar con la posición ideal en desempeño, tamaño y el mayor acercamiento a la ideal, con ello junto con las expectativas cubiertas en de *Cidha* y *Cahua*, *Chester* representa la mejor opción de compra, permanencia, e innovación de sensores en el segmento al contar con también con el mejor *MTBF* en cada uno de sus 245 artículos y mantener el precio por debajo de la competencia.

Baldwin por su parte se mantuvo conservador en la posición ideal de sus productos y edad, así como inferior en el *MTBF* de *Bid* siendo afectado al permitir que *Cidha* y *Cahua* se posicionaran por encima en la preferencia de compra. En la Gráfica 127se observa el comportamiento de los criterios de compra de los productos de estas dos empresas.

Gráfica 127 criterios compras *High End* 3030 – 3031 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

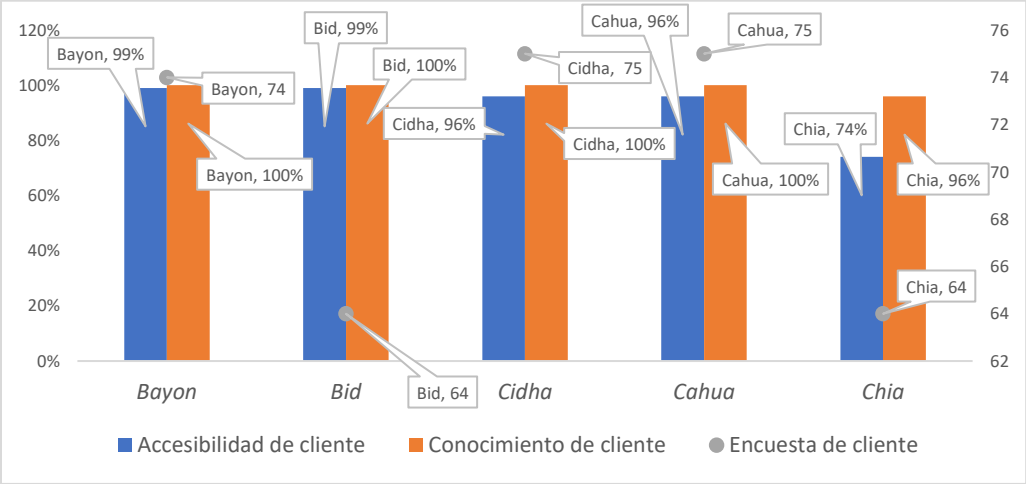
Se sugiere que la próxima administración mantengan el liderazgo de este segmento a través de la inversión en investigación y desarrollo de los productos vigentes a través de las inversiones en *TQM* orientadas a la aceleración de ciclo de innovación de productos y por medio de la anticipación de lanzamientos de nuevos productos ya que al contar con más del 50% del mercado se le facilitaría marcar las barreras de entrada con precio y disponibilidad, así como condiciones de compra.

El liderazgo de *Chester* con tres productos en *High End* tiene base también en las inversiones que hizo en este periodo en los aspectos mercadológicos decidiendo entrar desde el año uno de vida de *Chia* con capital de $2,500 y $2,600 en promoción y venta respectivamente. Adicional creció la cantidad asignada a venta en los productos *Cidha* y *Cahua* respecto al periodo anterior.

Estas decisiones provocaron en *Chester* el aumento en sus niveles de accesibilidad y conocimiento del cliente que se ven reflejadas también en las encuestas al consumidor. En la

Gráfica 128 se observan las inversiones en mercadotecnia de las empresas más importantes del sector.

Gráfica 128 mercadotecnia *High End* 3030 – 3031 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

Baldwin, sin riesgos y cuidando cerrar el periodo con una mayor contribución marginal, decidió no invertir más en mercadotecnia e incluso bajo los niveles de financiamiento permitiendo el mejor posicionamiento de *Chester* como líder del segmento.

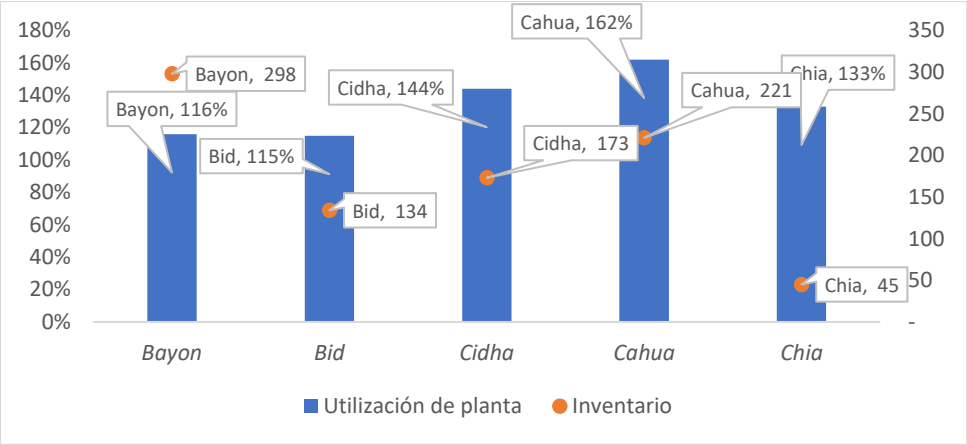
En el futuro inmediato será necesario para *Chester* posicionar a *Chia* con continuidad en inversión en promoción, así como mantener el balance entre este y *Cahua* respecto a la inversión necesaria y el beneficio real de la misma en sus factores de mercadotecnia; esto tendrá que ser decisión de la próxima administración.

Chester, con conocimiento del periodo anterior, sabía que tenía los mejores productos que ofrecer al segmento por lo que asumió el riesgo en incrementar la utilización de su planta prácticamente en los tres con el fin de producir lo suficiente, pero con precaución para no quedarse con excesivos inventarios.

Chia entró al mercado de manera muy contundente al casi agotar su inventario desde su primer año con una utilización de planta del 133%, situación que le da ventaja para incrementar su producción en los siguientes periodos y escalar a los primeros lugares en ventas.

Baldwin mantuvo competitivamente sus niveles de producción en planta quedándose con 298 y 134 unidades de inventario en *Bayon* y *Bid* respectivamente. Esto se observa en la Gráfica 129.

Gráfica 129 operaciones *High End* 3030 – 3031 *Chester* en comparación a *Baldwin*



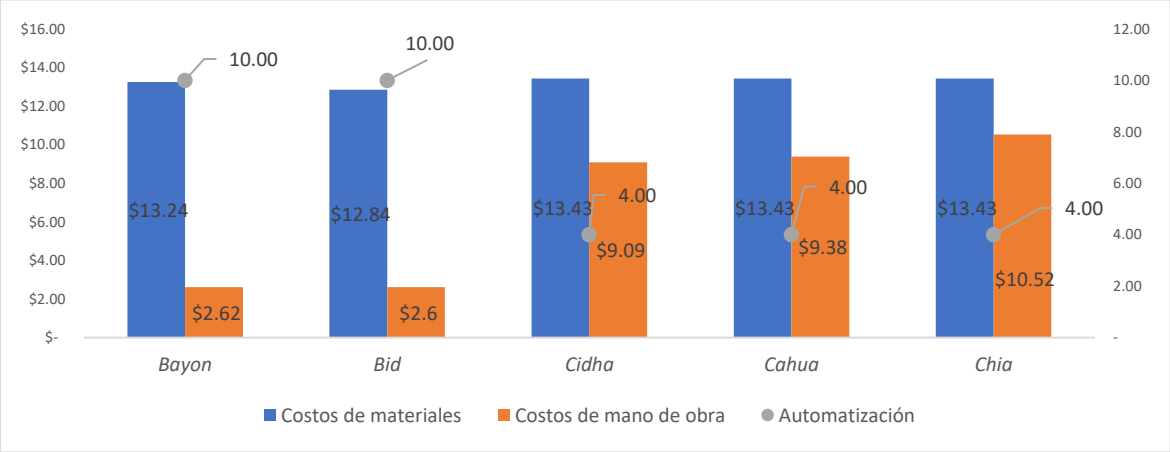
Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

La administración venidera de *Chester* deberá aprovechar el momento exitoso en ventas del segmento para balancear sus líneas de producción, proyectando la satisfacción de la demanda a través de la oferta necesaria de productos sin arriesgar a quedarse con inventarios excesivos paralizados.

El factor precio en este mercado es el último criterio de compra, sin embargo, al haber ya liderado los tres criterios de mayor impacto ahora tendrá que ser este también una ventaja competitiva lográndolo por medio de automatizar las líneas de producción, facilitando la reducción de costos en materiales y mano de obra.

Durante este periodo no hubo cambios en la estrategia de automatizaciones *Baldwin* se mantiene con 10.0 punto y *Chester* con 4.0 incluso en *Chia*, su nuevo producto. Ver Gráfica 130.

Gráfica 130 costos y automatización *High End* 3030 – 3031 *Chester* en comparación a *Baldwin*

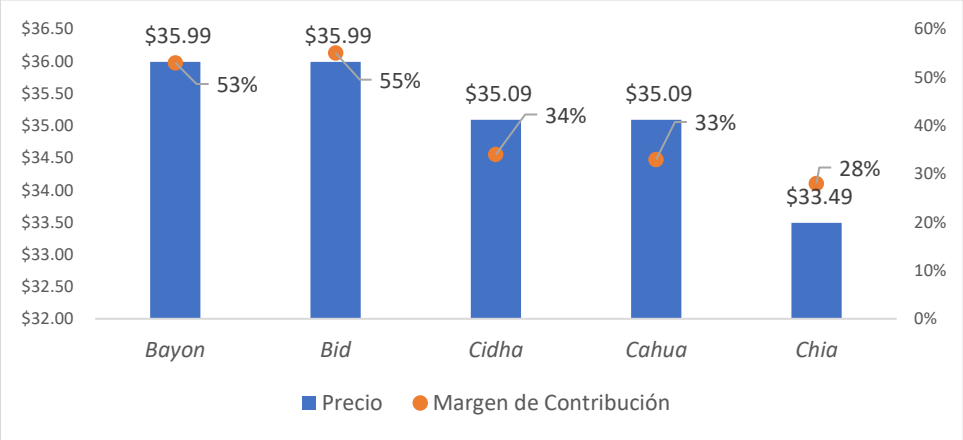


Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

Mantener el liderazgo en este segmento es muy importante para la próxima administración, ya que solo de esta manera logrará tener el mejor costo variable y aumentar los niveles de automatización conforme la proyección de ventas y contribución marginal lo permita. En medida que lo pierda será complicado invertir en industrializar las líneas de producción y alcanzar los niveles de diez que *Baldwin* cuenta.

El precio de los productos en este segmento fue determinante para el posicionamiento de *Chester*, la acción de analizar la tendencia que *Baldwin* utilizaba para la definición de precios periodo tras periodo, así como el riesgo de incluir a *Chia* en el segmento con un precio por debajo incluso de *Cidha* y *Cahua* permitieron ser competitivos y obtener contribuciones marginales cercanas y superiores al 30% en sus tres productos como se observa en la Gráfica 131.

Gráfica 131 MC y precio *High End* 3030 – 3031 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

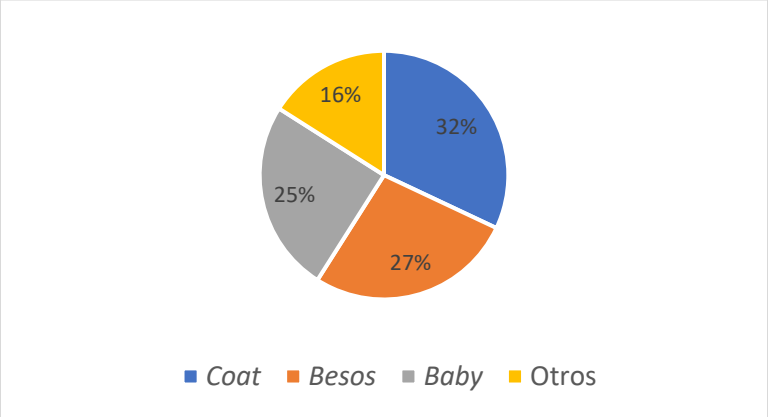
Se sugiere para la siguiente administración aumentar la contribución marginal a través del mayor número de unidades vendidas y la evolución del precio, es decir que seas flexible para estar por encima o por debajo del promedio dependiendo de cómo se presenten las características de los productos en sus criterios de compra.

El segmento *High End* se convierte en el principal activo de *Chester* al contar con tres productos exitosos y con fuertes posibilidad de crecimiento, esto gracias a las características con las que cuentan *Cidha*, *Cahua* y *Chia* las cuales son las preferidas por los clientes, así como a la oportunidad de crecer la contribución marginal por medio de la automatización de sus líneas.

6.7.4 Performance

Durante el bienio 2030-2031, existieron movimientos fuertes en el segmento *Performance*, que estaba sumamente consolidado con tres competidores e igual número de productos. Ingresando Baldwin con dos nuevos sensores, *Besos y Baby*, arrebatando un 20% la participación de *Coat*, que, si bien tuvo un impacto significativo, no sufrió pérdidas en el liderazgo frente al mercado (ver Gráfica 132).

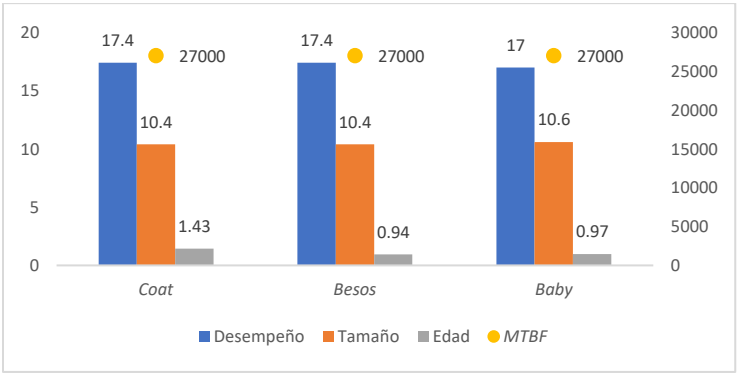
Gráfica 132 segmento de mercado *Performance* 2030 – 2031 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

Una ventaja por parte de *Chester* sobre *Baldwin* se centra en la velocidad para lanzar productos al mercado y capturar ventas, la baja automatización permite que los artículos para ofertar se actualicen cinco meses antes que los de *Chester* dado que esta última sostiene una automatización de diez puntos. No obstante, la fortaleza de *Baldwin* se centra en la producción a bajo costo (ver Gráfica 133).

Gráfica 133 Criterios compras *Performance* 2030 – 2031 *Chester* en comparación a *Baldwin*

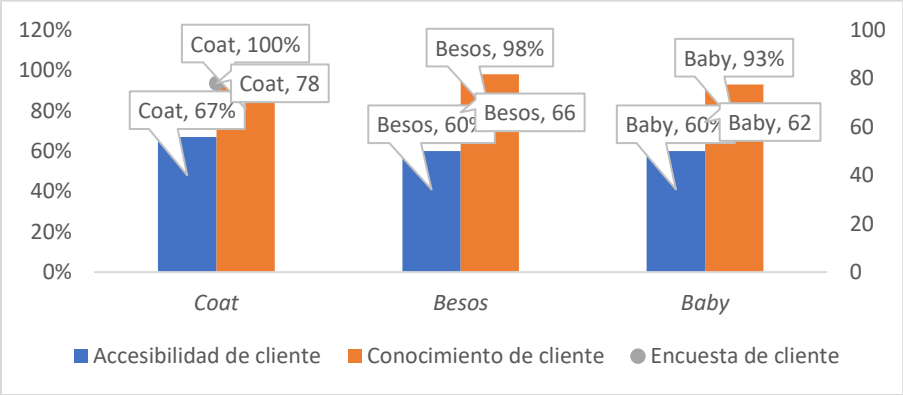


Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

A sabiendas de la entrada de dos nuevos productos, se protegió el sensor con mayores inversiones en los presupuestos de promoción y venta, además de que cumplir con los criterios del segmento,

permitieron sostener el liderazgo en las encuestas al cliente, este paso fue vital para no decrecer significativamente la participación (ver Gráfica 134).

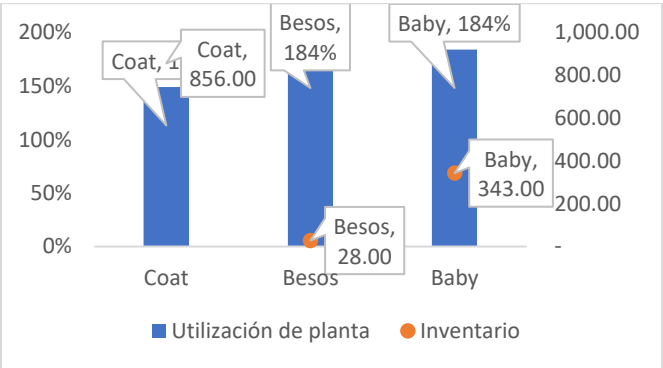
Gráfica 134 Mercadotecnia *Performance* 2030 – 2031 *Chester*



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

Uno de los grandes impactos negativos en el margen de *Chester* en el ejercicio 2031, se debió a la planeación de la producción, cerrando el bienio con más de 400 piezas en inventario. Uno de los riesgos que se buscó prever fue la falta de este, puesto que como objetivo general *Chester* debía crecer en ventas y participación de mercado sobre *Baldwin*, por lo que en un escenario de falta de producto significaba otorgar a *Baldwin* quien creciera en ventas y participación, un elemento crucial en la planeación de este año (ver Gráfica 135).

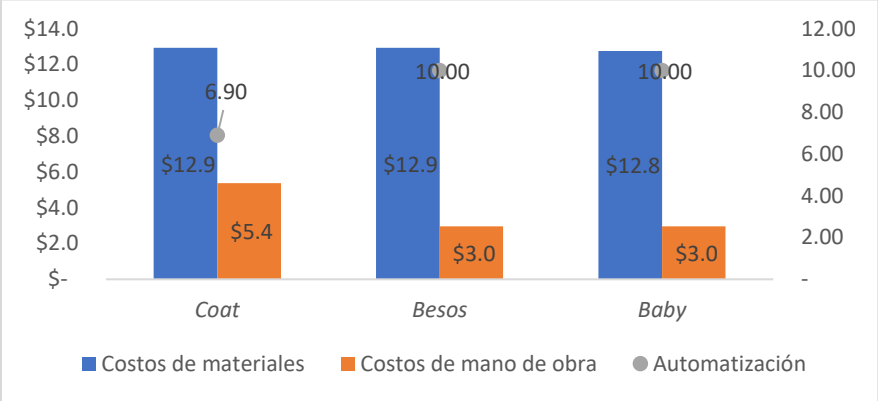
Gráfica 135 Operaciones *Performance* 2030 – 2031 *Chester*



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

La Gráfica 136, ilustra la clara ventaja en costo de mano de obra que sostiene *Chester* como resultado de la automatización de sus productos.

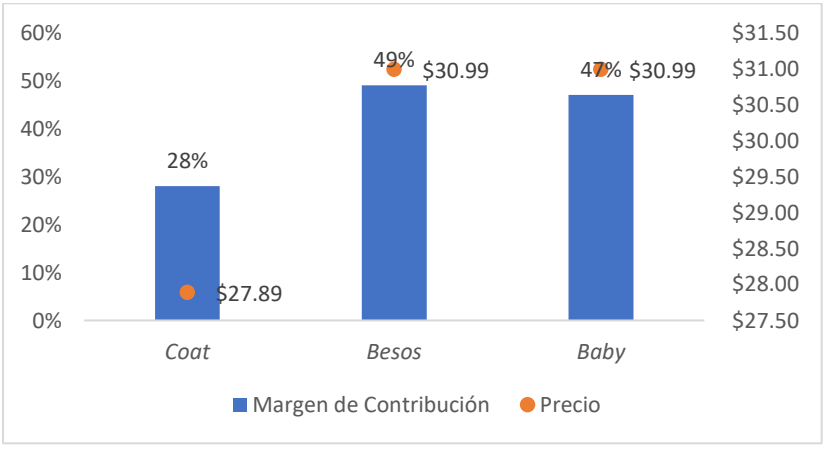
Gráfica 136 Costos y automatización *Performance* 2030 – 2031 *Chester*



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

Finalmente, la estrategia de precio fue otro medio para asegurar participación en el segmento, la estrategia permitiría no solo avanzar en ventas, sino seguir creciendo, en tanto se recalibra la propuesta para 2032, lo que se sugiere en el futuro es seguir aumentando la automatización, así como el precio y las políticas de cuentas por cobrar, buscando mejorar así un 5% más la encuesta de los clientes (ver Gráfica 137).

Gráfica 137 MC y precio *Performance* 2030 – 2031 *Chester*

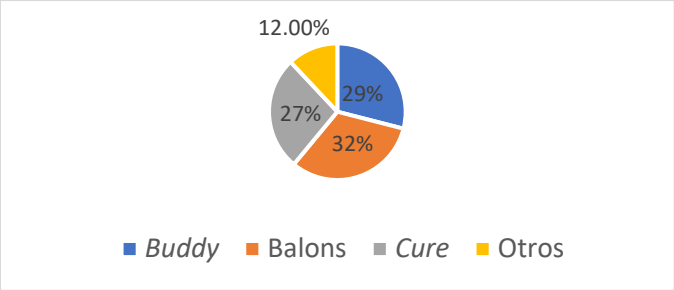


Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

6.7.5 Size

Durante el año 2031, uno de los objetivos de *Chester* en el segmento *Size*, estaba relacionado en conservar el tercer lugar en ventas, pero con el máximo provecho posible en el margen, por ello la mezcla de mercadotecnia se ajustó de tal forma de que se equilibraran los gastos y con ello dicho margen, lo que dotó a *Cheste* de la capacidad de sostener su participación de mercado, como se muestra en la Gráfica 138.

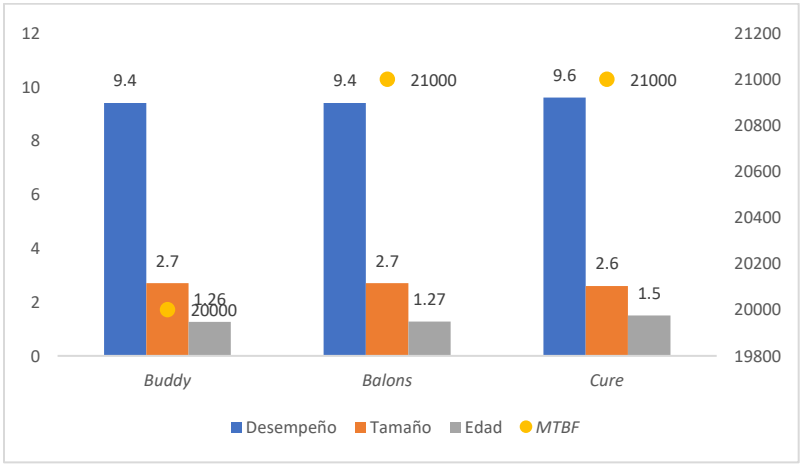
Gráfica 138 segmento de mercado *Size* 2030 – 2031 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

En la Gráfica 139, se observa que los criterios de producto se conservan en el óptimo de los criterios y coordenadas del segmento, lo que sostuvo este sensor en la competencia para conservar el tercer lugar en el mercado.

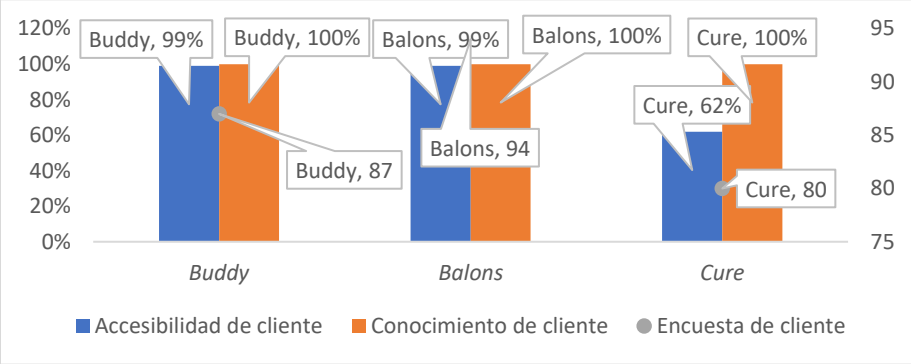
Gráfica 139 Criterios compras *Size* 2030 – 2031 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

En la Gráfica 140 muestra el liderazgo en el posicionamiento de los productos de *Baldwin* sobre el de *Chester* en el concepto del nivel de conocimiento del cliente y la disponibilidad de este. Que si bien, en este bienio se limitó para el año 2031, con el propósito de elevar el margen, debe de considerarse un incremento de este rubro en los próximos años, con la intención de ingresar un nuevo producto a este segmento.

Gráfica 140 Mercadotecnia *Size* 2030 – 2031 *Chester* en comparación a *Baldwin*

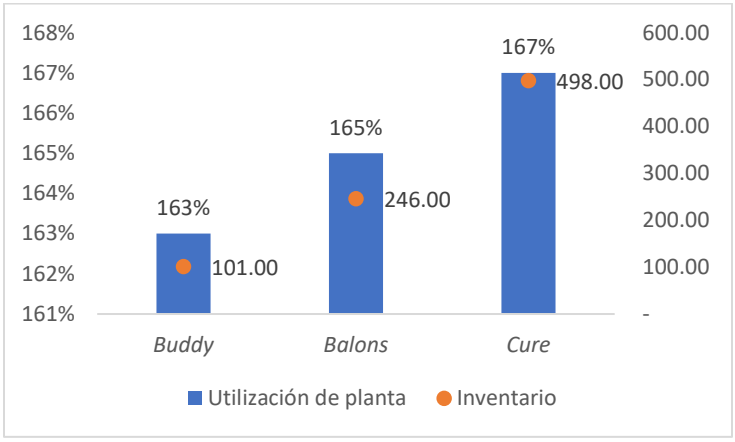


Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2023)

Cure sostuvo un nivel inventario superior que fue equivalente a 120 días de inventario, lo que rebasó los 90 días de seguridad, la Gráfica 141 muestra el nivel de dicho inventario al final del año 2031. Para la siguiente administración se debe buscar mejor control en este rubro lo cual tendría significativos ahorros e incremento en el margen.

Por su parte, *Baldwin* mostró un mejor desempeño en su producción, puesto que el inventario no superó los 90 días.

Gráfica 141 Operaciones *Size* 2030 – 2031 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

Para este segmento, la diferencia en el costo de mano de obra contra *Baldwin* muestra una clara ventaja para la competencia como resultado de la automatización de ésta en diez puntos (ver la Gráfica 142), por lo que convendría replantear para los siguientes ciclos, un incremento en la automatización o un cambio general en las políticas de cuentas por cobrar, como en el segmento *Size*.

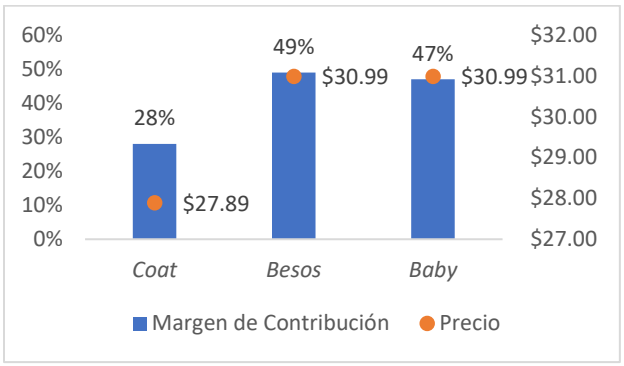
Gráfica 142 Costos y automatización *Size* 2030 – 2031 *Chester* en comparación a *Baldwin*

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

Finalmente, *Coat*, con el propósito de elevar la participación de mercado en la última recta, compite por precio en el segmento, quedando demostrado que la diferencia no reside en este rubro para tomar el liderazgo sino en la mezcla de promoción y publicidad, además de un cumplimiento cabal

de los requerimientos en las coordenadas de tamaño y desempeño. En la Gráfica 143 se observa la información de precios y contribución marginal.

Gráfica 143 MC y precio *Size* 2030 – 2031 *Chester* en comparación a *Baldwin*



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

Para este mercado las acciones que se realicen en mercadotecnia serán primordiales por lo que se recomienda a la administración sostener las inversiones buscando los niveles más altos de conocimiento y accesibilidad además de incrementar el precio de venta al considerarse que los cambios durante este bienio no fueron los más adecuados para el margen.

6.8 Conclusiones y acciones propuestas para los próximos dos años.

En este último periodo de la mesa directiva actual al frente de *Chester,* se basaron las decisiones en las fortalezas, esto al ver que *Baldwin* se había despegado y era casi imposible alcanzarle.

Durante este bienio las decisiones de *Chester* estuvieron marcadas por riesgos de inversión que antes no se habían ejecutado, la forma conservadora en que se había presentado la empresa en periodo anteriores se vio presionada con el crédito de emergencia durante el inicio del periodo, situación que aceleró dicha toma de riesgos.

Invertir en *TQM* y *RRHH* como nunca antes, marcar competitividad en precios en segmento de liderazgo, asignar capital a investigación y desarrollo en productos vigentes para que estuvieran a punto en desempeño, tamaño, edad y *MTBF*, gastos por encima del promedio histórico en mercadotecnia así como el lanzamiento de un producto nuevo en *High End,* fueron

algunas de la acciones que resultaron positivas para posicionar a *Chester* como el líder de ventas, alcanzar la contribución más alta de *Chester* de todos los bienios y superar la barrera de $100,000 del valor de la acción al cierre de un periodo.

En el último periodo *Chester* hizo inversiones para alcanzar mayor capacidad en producción y con ello solventar el impulso para mejorar costos y aumentar la contribución marginal en los próximos años; esta acción se suma a las siguientes sugerencias para la próxima administración directiva.

1. Posicionar los productos vigentes con características innovadoras y acorde a los criterios de compra, así como lazar de manera constante sensores nuevos con anticipación y analizando la vida de los de la competencia.
2. Invertir en automatizaciones principalmente en los productos del segmento *High End.*
3. Incrementar las inversiones en Recursos Humanos, prioritariamente en entrenamiento, con el fin de aumentar la productividad del personal y disminuir el costo de mano de obra.
4. Mantener financiamiento constante en proyectos de *TQM,* seleccionando aquellas iniciativas que de un periodo a otro necesiten ser impulsadas destacando la práctica de invertir en todo a la vez.
5. Mantener deuda a largo plazo entre 35% y 45% con el fin de no descapitalizar la empresa y garantizar flujo de efectivo que a su vez origine el mayor número de días en capital de trabajo.
6. Sostener la inversión en promoción y ventas en 1.4 millones en todos los segmentos excepto en *Performance y Size* que no han alcanzado el 100% de valoración, por lo que deberán aumentarse de un 10% a un 20% anualmente hasta alcanzar el máximo.

La actual directiva cierra su participación con la satisfacción de haber mantenido durante su gestión productos en todos los mercados siendo fieles a la estrategia de diferenciación amplia y

logrando ser líder en cuatro de los cinco al cierre de este periodo, con una buena contribución marginal y con la fortaleza operativa y financiera para aumentar la utilidad neta en los próximos periodos.

CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES GENERALES

7.1 Introducción capítulo siete

En este capítulo se presentan las conclusiones generales sobre la vivencia en el simulador *CAPSTONE*, así como los comentarios finales, en términos generales como equipo y personales como estudiante, sobre la experiencia de aprendizaje durante la Maestría en Administración de Empresas, así como el impacto personal en la vida laboral y profesional del conjunto de valores sociales y universitarios que invierte el *ITESO* en su plan de estudios.

7.2 Conclusiones de la competencia en CAPSTONE

En esta sección se analiza de forma puntual las acotaciones más relevantes durante la práctica del simulador, así como las áreas de oportunidad y fortalezas que planeadas o no, otorgaron información y herramientas para la toma de decisiones.

7.2.1 Estrategia implementada

La estrategia que se aplicó al iniciar se sostuvo por decisión propia independientemente de los movimientos ante la competencia, por lo que la diferenciación ampliada, se robusteció como consecuencia de la propia dinámica del mercado (salida de competidores muy rápido), y concentración de segmentos y liderazgo en algunos mercados.

La diferenciación se fue ajustando en tres condiciones, en principio siempre se crearon los productos con mayores criterios de compra, aunque en algunos momentos, se priorizaron algunos elementos sobre de otros para permanecer en el segmento *MTBF*, precio y calidad.

La segunda, buscamos en todo momento ser más veloces que la competencia en la salida de producto, ajustando las inversiones en automatización y con ello sacrificando el margen en el corto plazo.

Tercera, se mantuvo presencia en todos los mercados, logrando en cuatro de cinco, terminar como líderes de mercado y con la mayor participación.

En términos generales, la gran mayoría de los competidores se centraron en una diferenciación en costo, bastante marcada, *Chester* pese a ello conservó la estrategia inicial, buscando permanencia en el largo plazo puesto que todos los indicadores, salvo pocos puntos del *BSC,* daban confianza del éxito de esta, así como la posibilidad de dar continuidad al crecimiento de la empresa.

7.2.2 Dificultades en el proceso

Dependiendo del bienio, cambiaron los retos a resolver, una constante fue la planeación de la demanda, en primer lugar por la salida rápida de competidores, en diversos segmentos lo cual generó un rompimiento abrupto en los primeros tres años y posteriormente por la importancia de la proyección de la encuesta del cliente como criterio para determinar la participación de demanda. En las primeras cuatro rondas faltó producción y en las últimas fue el caso contrario.

Otra dificultad fue determinar el momento en que los criterios del cliente más marginales (por ejemplo, aquellos que del 100% representaba solo una décima parte), se convertían cruciales para avanzar en la participación del mercado. Así como las variables transversales que abonaban en el crecimiento de la apropiación de este, como lo eran las políticas de crédito y las inversiones en *TQM* en criterios como el desarrollo sustentable.

Finalmente fue difícil comprender la influencia y la proyección que tienen la encuesta del cliente y por consecuencia la participación en el segmento de mercado. Parecía que la demanda tenía más relación con la encuesta que con otros métodos de proyección.

En otro orden de ideas, no se priorizó lo suficiente el incremento de la contribución marginal por producto, se dio énfasis en maximizar la presencia en los mercados, esperando un mayor rendimiento futuro. La mezcla entre la pérdida de un buen control de la proyección de demanda y este criterio no jugaron a favor. Aunado a esto, la baja proyección de las ventas en los diferentes ciclos iteró en que existieran menores fuentes de financiamiento a largo plazo, lo que

limitó la maximización en planta y equipo. La complejidad del negocio, la administración de diversas líneas de producción desde el arranque conllevaba un equilibrio paulatino de crecimiento en los indicadores, tantas variables dificultaban la operación y la mezcla de inversiones, por lo que las proyecciones, con tal de no afectar el flujo fue cautelosa en los primeros años.

Fue complejo controlar la incertidumbre de caer en préstamo de emergencia y con ello se mesuraron decisiones que pudieron apuntalar a *Chester* en crecimiento en ventas y participación.

El aprendizaje que permitió este proceso se centró en la construcción de una mirada sistémica de la empresa, la comprensión de la aplicación estratégica en la dirección de la empresa, pero a la par de la toma de decisiones en marcha, no como un papel analítico aislado sino dinámico, además de que se palpó diferentes estilos de liderazgo en el equipo que permitieron discernir en el diálogo sobre los mejores caminos a tomar.

7.2.3 Posición de la competencia y áreas de oportunidad

El lugar obtenido en la competencia de acuerdo con el *BSC*¸ fue el tercero por una diferencia de un punto con el segundo lugar (*Andrews)*. No obstante, a nivel de rentabilidad, fue el segundo.

Las fortalezas de *Chester* se concentraron en su velocidad para producir, la participación de mercado, la producción adecuada en la mayor parte de los segmentos, que cumplía con la mayor cantidad de criterios de compra. A la par se realizó un ejercicio exhaustivo analítico y se buscó la construcción de decisiones informada y crítica.

Las áreas de oportunidad se concentran en ser más agresivos en la planeación de la demanda y manufactura, así como en la proyección de ventas. Además de explorar con mayor profundidad el incremento de los días de crédito para pagar a proveedores, esto con el propósito de incrementar el flujo de efectivo. Otra área de oportunidad paralela está en otorgar crédito a los clientes y con ello influir en la participación de mercado.

7.2.4 Capstone y la realidad de negocio

El simulador construye una visión holística de la empresa, dotando de elementos que permitan mesurar y ponderar a la organización de forma objetiva y cuantificable, el *BSC* que ofrece la herramienta es de gran utilidad para comprender la organización de una forma más amplia.

Paralelo a lo anterior, se facilita la intelección del impacto que tienen las áreas en el cumplimiento, o no de los objetivos, así mismo, contar con un tablero de control, que permita dar cuenta del cumplimiento de la estrategia para no navegar sin rumbo.

Valorar la importancia de diseñar, gestionar e implementar una estrategia definida, así como la habilidad de flexibilizar las decisiones sin matar a la misma en el intento de seguir avanzando es por supuesto un aprendizaje que se traslada en las acciones cotidianas que atraviesan las empresas y las personas que se encuentran bajo nuestra dirección, por lo que complementa en el sentido práctico para la aplicación de la vida profesional diaria.

También coadyuva a comprender la línea entre la estrategia y la táctica, éstas se convirtieron en la práctica de cada ciclo de decisiones en una acción con un propósito específico, por ejemplo, incrementar la participación o tomar el liderazgo de un segmento sin olvidar el propósito general de la empresa y su forma de diferenciarse en la industria.

De forma adicional, se complementa la formación con la comprensión teórico-técnico, del lenguaje propio de la estructura de la empresa, de la composición económica del mercado, de la situación financiera y de la construcción estratégica, así como el marco de metodologías y herramientas propias para el análisis en este contexto.

7.3 La modalidad de simulador de negocios

En esta sección, se plasma de manera individual nuestras experiencias de haber seleccionado simulación de negocios a través para ser nuestra modalidad de titulación.

7.3.1 Héctor Alejandro Cervantes Bueno

La modalidad de caso de estudio o simulador de negocio como inicialmente la conocí, fue una de las tres opciones para la obtención de grado, sin embargo, después de un análisis exhaustivo; entre mis condiciones de vida, tiempo y la situación laboral que se presentaba en el mundo (*COVID-19*) la mejor opción era un enfoque más directivo, donde me permitiera ver las organizaciones desde la estrategia y no desde la acción.

Es por ello por lo que el Trabajo de Obtención de Grado (TOG) de estudio de caso fue la mejor opción para mí, debido a que me ayudó a descubrir el mundo de los negocios de una forma más dinámica y realista con la relación entre las decisiones tomadas contra las estrategias establecidas, en otras palabras, la gestión de la dirección y sus impactos en la compañía e industria.

Me ayudó comprender la importancia del entendimiento de las industrias; competidores, barreras de entrada, entre otras cosas; para generar estrategias para diferentes modelos de negocio y para aumentar el porcentaje de éxito de permanencia en el mercado.

Por otro lado, la evolución mental que fui desarrollando a través de los cuatro cursos de Investigación, desarrollo e innovación (IDI) fue necesaria para llegar a este nivel de compresión. Los cursos estuvieron creados de una manera desafiante, sin embargo, bien balanceados con información y ejercicios para que el aprendizaje de los conceptos.

Como en la vida nunca podemos elegir a nuestros compañeros de trabajo y la dinámica que el *ITESO* tiene para este *TOG* es efectiva ya que durante las materias estás acostumbrado a trabajar con ciertas personas pero al final los equipos cambian y también su dinámica, esto me

gusto y me pareció que nuestro trabajo en equipo fue sana, divertida y enriquecedora. Puedo decir que el conjunto era fuerte y trabajamos muy contentos y no tuvimos conflictos que no se pudieran resolver con una charla y un profesionalismo.

La modalidad de la clase, se me hizo muy cómoda ya que durante las sesiones de trabajo no teníamos que ir a las instalaciones por lo que no existía un limitante de tiempo por las implicaciones de que la universidad después de cierta hora. Esta ventaja de hacer el trabajo fuera del *ITESO* ayudó a que las discusiones y toma de decisiones fueran más enriquecedoras.

En concreto me llevo que las estrategias de las organizaciones son la brújula para navegar en mares con diferentes características y que con base a esa estrategia los modelos de negocios se empiezan a gestar de una forma natural. Por último, las estrategias no aseguran un éxito pero, si aumenta una la probabilidad de permanencia en el mercado.

7.3.2 Luis Fausto Mancilla Chagolla.

La elección de estudio de caso simulador de negocios como opción para el Trabajo de Obtención de Grado (TOG) cubrió plenamente mis expectativas; confieso que hasta el nivel cuatro de la clase de Investigación, Desarrollo e Innovación (IDI) encontré el hilo conductor de los capítulos generados en las asignaturas de IDI uno, dos y tres y los creados en la cuatro.

Habiendo terminado el TOG integro plenamente la visión y necesidad de haber creado capítulo a capítulo durante las cuatro asignaturas de IDI y con ello comprender la necesidad de un marco teórico, así como el análisis, discusiones y conclusiones de los distintos casos de estudios vistos. Definitivamente el simulador es un fiel reflejo de lo que sucede en una empresa y/o industria.

Desarrollar el TOG representó el esfuerzo de integrar lo experimentado en el simulador de negocios a los elementos teóricos, comparativos y de acercamiento con distintos casos estudiados lo que conforma un análisis sistémico al momento de desarrollar cada uno de los capítulos. El

elemento enriquecedor de este documento radica en su elaboración como un esfuerzo de equipo en el cual intervinieron los puntos de vista, afirmaciones, negaciones, aportaciones y comentarios en general de Alejandro, Fausto y Ricardo quienes fuimos los participantes que unían frase a frase y concepto a concepto para encontrar y desarrollar un estilo de redacción, análisis, lógica lectora y conclusiones congruentes con el objetivo del TOG. Como integrantes de este equipo fuimos elegidos por el personal docente donde gracias al perfil profesional, el estilo ejecutivo y personalidad de cada uno de nosotros se conjuntaron en una gestión parecido a la directiva de una empresa.

Al ser una clase híbrida, algunas veces el trabajo se hizo de forma presencial cuya modalidad brindaba la comunicación kinésica y proxémica para la toma de decisión y en otras ocasiones la opción de trabajar en línea brindó la profundidad de observación y escucha para la toma de decisión ya que el enfoque que se logra frente a una pantalla es total y las aportaciones son escuchas de manera directa; ahora habiendo concluido este trabajo apoyo totalmente que este tipo de actividades necesita de ambas modalidades en la misma proporción.

Integrar este equipo fue de mi total agrado, considero que los estilos de cada uno fueron los adecuados y competitivamente aprovechados para el desarrollo de este documento; me quedo con la visión de volver a trabajar con ellos en el mundo profesional. Haber participado en este simulador de negocios me dio la oportunidad de nutrir mis conocimientos sobre la importante y permanente necesidad de ver la empresa como un todo afianzado a una estrategia y con ello encontrar el impacto desde mi material laboral en todas las decisiones de la organización teniendo a la persona como el actor principal de las decisiones.

7.3.3 Ricardo Cortez Amezcua

En la formación directiva que recibí y en el ejercicio profesional, se requieren agudizar las capacidades para realizar diagnósticos y construir decisiones. Luego entonces, definir el rumbo y

las acciones son por añadidura más claras, cuando la acción de síntesis es más fina y cuentan con más información. A esto se le añade un componente que es el trabajo colegiado, cuando el diálogo entre pares se detona para coincidir o diferir de las visiones, pero que al final, con la humildad colectiva, se decide sobre el rumbo de la organización.

El simulador, en esta escala, conjunto todos los elementos anteriores, facilita la comprensión sistémica de la empresa, de forma cuantificable, donde es posible evaluar el impacto de las decisiones en cualquiera de las áreas de la empresa para la creación o no de valor para los clientes a los que servíamos.

Esta modalidad de estudio de caso, permitió no solo evaluarme en el trabajo colectivo, sino compararme con el desempeño de otros colegas, tanto de México como de otras escuelas de negocios en el mundo, lo que agrega una capa adicional de valor agregado.

En otro orden de ideas, la modalidad elegida entregó otros elementos de valor que tenían mayor relación con la dinámica del equipo y la construcción de decisiones. Debo de destacar que algo que me gustó fue realizar esta actividad en conjunto con mis compañeros, la forma de entregarse al trabajo, de analizar, discutir, de llegar a consensos fue gratificante.

Fue atinado que los equipos que competíamos no nos encontráramos juntos, pues permitía que las decisiones gozaran de un tanto de discreción y eso lo hizo más emocionante.

Por lo que respecta a mi elección sobre esta modalidad, me pareció atinada, puesto que mi objetivo desde un principio se centraba en aplicar el marco del conocimiento de la forma más amplia y real posible, me permitió situarme en la toma de decisiones del más alto calado a nivel corporativo, lo cual agregó valor en su composición.

7.4 Conclusiones sobre el paso por el *MBA* en el *ITESO*

En esta sección del documento, cada uno de nosotros plasma el significado e impacto de haber transitado la educación para *MBA* en esta institución.

7.4.1 Héctor Alejandro Cervantes Bueno

El *ITESO* es mi alma *mater* y puedo decir que es una institución educativa congruente ya que busca establecer al individuo como pilar en la sociedad como los cimientos de las organizaciones. Estoy orgulloso estar en una universidad que busque la excelencia académica priorizando la enseñanza del ser, pensar y enseñar.

Creo que al plan de estudios le falta un poco la expresión oral, sería interesante no de manera optativa que se capitalice la infraestructura para teatro que se tiene en la institución para crear una materia que nos ayude a vender más las ideas y nuestra persona. Creo que el desarrollo que busca la institución es un crecimiento racional, humanista, y desarrollo de comunicación escrita pero personalmente pienso falta la comunicación oral y kinestésica.

Desde un punto de vista holístico, puedo decir que la maestría junto con los valores del *ITESO* me invitan a ser un profesionista integro; es decir, de carácter humanista, con visión de negocio; donde dichos negocios son un compromiso a la sociedad de retribuir de manera positiva.

Como egresado y estudiante de esta universidad me siento identificado, con la congruencia en todos sus niveles; licenciaturas, ingenierías, diplomados y posgrados donde el individuo y la sociedad siempre están presentes, sin importar, que tan grandes o pequeñas sean las decisiones que se tengan que tomar en el ámbito personal como profesional.

Por último, me es grato saber que los docentes, son profesionistas con vocación de enseñar y compartir sus conocimientos, experiencias, pero sobre todo su calidad humana. La humildad con la que el *ITESO* busca compartir los conocimientos hace que las conversaciones sean abiertas, libres de prejuicios y de manera profesional.

7.4.2 Luis Fausto Mancilla Chagolla

Estoy plenamente convencido que el factor humano y social debe ser la prioridad número uno en cualquier empresa y sociedad.

Entender esta premisa es fácil a través de los valores que *ITESO* promulga en todas sus asignaturas y modelos educativos; fue por ello por lo que elegí a esta institución como el lugar para estudiar Maestría en Administración de Empresas ya que aparte de difundir los valores de respeto, colaboración, comunidad, libertad y servicio también se viven, observan, retan y sobre todo se incentiva a que se cumplan por medio de compromisos ante uno como ser humano y como parte de la sociedad.

Este viaje educativo contó con una peculiaridad que tal vez no todas las generaciones la tengan y fue el haber vivido la pandemia por *COVID-19* y es que apenas cursaba el segundo semestre cuando el aislamiento nos sorprendió a todos, las formas emergentes y obligadas de socializar por medio de video llamadas se convertía en lo más seguro para la salud pero definitivamente para lo educativo no fue lo mejor y es que la emergencia sanitaria urgió a todos para adoptar formas de interactuar con una pantalla de por medio donde las participaciones en clase ya no fueron las mismas, las aportaciones se convirtieron en frías y la sociabilización se sintió apagada; afortunadamente, considero que el *ITESO* reaccionó muy rápido, implementó formas y modelos para no sacrificar la calidad educativa y nos obligó a todos los estudiantes a subirnos a la tendencia que se entendió como opción por el momento permanente; las y los profesores modificaron sus estilos y lograron retener al estudiante con atención, dinámicas e interacciones digitales, felicidades por este esfuerzo.

Los aprendizajes de haber estudiado *MBA* durante la pandemia podría enlistarlos pero hay uno que no solo fue aprendizaje sino experiencia viva y me refiero al haber tocado la realidad del mundo *VUCA*; este concepto de que todo es volátil, inestable, incierto y ambiguo que se observa

en las industrias ahora lo estábamos viviendo en el mundo entero donde los mercados, empresas en particular y personas se tuvieron que mover rápidamente con estrés y ansiedad a través de situaciones desconocidas e inciertas.

Esta oportunidad de estudiar y trabajar en una realidad *VUCA* no se presenta muchas veces y gracias a ello confirmo que las herramientas tangibles para vivir jamás sustituirán a la cercanía de los seres, pero estos si pueden adaptarse evolutivamente casi de forma instantánea a cualquier situación de vida, logrando lo mejor de cada persona para comunicarse, relacionarse, amar y convivir.

Todas las maestras y los maestros son ejemplo de los valores institucionales de la universidad y por supuesto cuentan con la experiencia y conocimientos para compartir sus aprendizajes y compartir sus aventuras con los estudiantes. Cada tarea, trabajo y caso atendido, analizado y estudiado durante el *MBA* deja en mi la necesidad de mantenerme actualizado en las prácticas que otras organizaciones viven para con ello soportar decisiones en mi vida y empresa donde labore; la experiencia observada en todo ello fortalece la mía.

Me quedo con la obligación de ejecutar el bien social por encima de todo y de nunca dejar de lado las necesidades de las personas, solo con ello se puede lograr la misión y propósito de una empresa y de mi vida.

7.4.3 Ricardo Cortez Amezcua

Conozco en mayor o menor manera los valores de la institución y coincido con la vocación formativa que se desprenden de las obras educativas de la compañía. Por lo que no me fue ajeno encontrar en cada profesora o profesor un acompañamiento cercano e interés para potencializar la experiencia de aprendizaje, pero aún más, para apoyarme en ser una mejor persona y a la par un mejor constructor y tomador de decisiones y con ello un mejor director.

Me llevo a su vez una vivencia del estilo de liderazgo ignaciano que vi en cada uno de mis compañeros, tanto en este trabajo, como a lo largo de la maestría. Donde destacó el acompañamiento y el apoyo mutuo. Se facilita una experiencia formativa, como la del calado que ofrece la maestría en administración, cuando se cuentan con los compañeros y compañeras que hay en cada aula.

Son a su vez importantes los aprendizajes técnicos recibidos, así como la formación ejecutiva en la que fui profundizando a lo largo del programa, pero resulta de igual valor, la comunidad de posgrados que facilitó y catalizó los aprendizajes en experiencias que van más allá del aula y del simple compartir de experiencias de negocio, sino de profundizar en lo humano y el conocimiento del otro.

7.5 Conclusiones

Agradecer y reconocer son los verbos que cómo equipo concluimos este capítulo y con ello manifestar, como profesionales, que la oportunidad de convivir y compartir nunca será superada por ninguna otra practica para el aprendizaje ya que es aquí donde se institucionaliza la trascendencia del ser.

Referencias

A & E Capacitación y Consultoría. (2020). *El entorno VUCA en las organizaciones*. Obtenido de https://aeconsultoria.com.mx/index.php/2021/07/28/entorno-vuca-en-las-organizaciones/

A. Hitt, M., Ireland, R., & Hoskinsson, R. (2021). Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization. En *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization* (págs. 1 - 383). South Western Cengage Learning.

AB InBev. (1 de Octubre de 2022). *AB InBev*. Obtenido de AB InBev: https://www.ab-inbev.com/our-locations/

Agroindustria, F. E. (3 de Septiembre de 2016). Liderazgo que transciende. (R. G. Nava, Entrevistador)

Bancolombia. (6 de Febrero de 2020). *Bancolombia*. Recuperado el 31 de Octubre de 2022, de Bancolombia: https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/emprendimiento/crecimiento-empresarial/!ut/p/z1/jdDbCoJAEAbgp_EyZ1attu62FkLDwI42N6Fhm2BumCW9fdEJgrLmbobvH4YBghAoj06pispU51F27ZfUWlmDjsuGDhvh3G5jwARrSRTMmTqwuAH8UgKB_snXAKpfvwC6EW41LZf10ec9wVHMuc2CcYf1vfYPIJ

BBC News Mundo. (17 de Marzo de 2021). La inédita decisión de Uber en Reino Unido que puede desatar una revolución en la economía gig del mundo. *BBC NEWS MUNDO*. Recuperado el 30 de Enero de 2023, de https://www.bbc.com/mundo/noticias-56424582

Bohns, V. (11 de April de 2017). A Face-to-Face Request Is 34 Times More Successful Than an Email. *Hardvard Business Review*. Obtenido de https://hbr.org/2017/04/a-face-to-face-request-is-34-times-more-successful-than-an-email

Bower, J. L., & Gilbert, C. G. (Febrero de 2007). How managers´ everyday desicions create or destroy your company´s strategy. *Harvard Business Review*, 72-79.

Capsim. (2013). *Capstone Team Member Guide.* Chicago. Recuperado el 26 de Febrero de 2023, de https://ww3.capsim.com/guides/capstone2013/index.html

Capstone. (2023). *Castone Courier 2024-2031*.

Capstone. (2023). *Industry Condition Report.* Obtenido de https://ww3.capsim.com/modules/conditionsReport/PDFDownload.cfm?simid=C141786_010

Churchill, N. C., & Mullins, J. W. (Mayo de 2001). ¿Que tan rápido puede crecer su empresa? *Harvard Business Review*.

Collins, D. J., & Montgomery, C. A. (2008). Competing on Resources. *Harvard Business Review*.

El Financiero. (2021 de Octubre de 2021). *Nacional*. Obtenido de El Financiero y Bloomberg, una alianza fructífera en información: https://www.elfinanciero.com.mx/nacional/2021/10/15/el-financiero-y-bloomberg-una-alianza-fructifera-en-informacion/

El Universal. (22 de Septiembre de 2022). *Estas son las 50 cervezas más vendidas del mundo, la 1 es mexicana*. Recuperado el 7 de Octubre de 2022, de https://www.eluniversal.com.mx/menu/estas-son-las-50-cervezas-mas-vendidas-del-mundo-la-1-es-mexicana

Empresa Confidencial de Agroindustria. (9 de Diciembre de 1991). Manual de Políticas. *Manual de Políticas*. Guadalajara, Jalisco, México.

Freeman, R. E., & Parmar, B. L. (25 de Abril de 2019). The false choice between business and ethics. *MITSloan Management Review*. doi:https://sloanreview.mit.edu/article/the-false-choice-between-business-and-ethics/

Giurge , L. M., & Bohns, V. (03 de April de 2020). 3 Tips to Avoid WFH Burnout. *Harvard Business Review*. Obtenido de https://hbr.org/2020/04/3-tips-to-avoid-wfh-burnout

Gobierno de México. (2019). *COVID-19*. Obtenido de Coronavirus: https://coronavirus.gob.mx/covid-19/

Google Finance. (7 de Febrero de 2023). *Mastercard*. Obtenido de https://www.google.com/finance/quote/MA:NYSE?sa=X&ved=2ahUKEwi604WNrIX9AhWZlWoFHQhjB4kQ3ecFegQILBAg

Gorlick , A. (30 de March de 2020). Productivity pitfalls of working from home in the age of COVID-19. *Standford Institute of economic policy research*. Obtenido de https://siepr.stanford.edu/news/productivity-pitfalls-working-home-age-covid-19

Gratton , L. (27 de April de 2020). How to Help Employees Work From Home With Kids. *MIT Sloan Managment Review*. Obtenido de https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-help-employees-work-from-home-with-kids/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_content=Read%20the%20new%20article%20now%20%C2%BB&utm_campaign=Enews%20GEN%205/5/2020

Herněndez Mundo, K. (24 de Febrero de 2015). *Empresas*. Recuperado el 31 de Octubre de 2022, de Estrategia de adquisiciones rinde frutos a Alsea: https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Estrategia-de-adquisiciones-rinde-frutos-a-Alsea--20150224-0145.html

Investing. (8 de Octubre de 2022). *Investing.com*. Obtenido de https://mx.investing.com/equities/anheuser-busch-inbev-financial-summary

Investing. (7 de Febrero de 2023). *InvestingPro*. Recuperado el 7 de Febrero de 2023, de Mastercard Inc - NYSE:MA: https://mx.investing.com/pro/NYSE:MA

Investing. (7 de Febrerro de 2023). *InvestingPro*. Recuperado el 7 de Febrero de 2023, de Mastercard Inc Rendimiento total del precio a 10 años: https://mx.investing.com/pro/NYSE:MA/explorer/asset_price_return_10y

Investing. (7 de Febrero de 2023). *Mastercard Inc (MA)*. Obtenido de Cuenta de resultados MA: https://mx.investing.com/equities/mastercard-cl-a-income-statement

Kadavias, S., Ladas, K., & Loch, C. (Octubre de 2016). The trasnformative business model. *Harvard Business Review*, 91-98.

Kourdi, J. (2015). *Business Strategy. A guide to effective desicion-making* (3ra ed.). London: The Economist Newspaper Ltd.

Laporta. (15 de Febrero de 2022). *6 características fundamentales para el liderazgo estratégico de las empresas*. Recuperado el 27 de Noviembre de 2022, de APD: https://www.apd.es/liderazgo-estrategico-caracteristicas-fundamentales/#:~:text=El%20liderazgo%20estrat%C3%A9gico%20es%20una,la%20empresa%20y%20su%20extinci%C3%B3n.

Levadura de ideas. (2022). *Levadura de ideas*. Recuperado el 3 de Octubre de 2022, de Levadura de ideas: https://www.levaduradeideas.com/servicios#:~:text=Tenemos%2010%20plantas%20cerveceras%20en,botes%20y%20plastitapas%2C%20etc.)

Linde, L., Sjödin, D., Parida, V., & Geb, H. (2021). Evaluation of Digital Business Model Opportunities. *Research-Technology Management*, 45-53. doi:10.1080/08956308.2021.1842664

Lipson, M. (2008). Panera Bread Company. *Darden Business Publishing*. Obtenido de https://hbsp.harvard.edu/product/UV1066-PDF-ENG

Llano Cifuentes, C. (2019). *Análisis de la acción directiva.* Ciudad de México: Sociaded Panaméricana de Estudios Empresariales A.C.

London Business School. (19 de March de 2020). *Leading through a pandemic: Working virtually*. Obtenido de Youtube.com: https://www.youtube.com/watch?v=4oY6vVUnKIk

Lowy, J. (09 de April de 2020). Overcoming Remote Work Challenges. *MIT sloan managment review*. Obtenido de https://sloanreview.mit.edu/article/overcoming-remote-work-challenges/

Mackay, A. J., Migdal, A., & Masko, J. (2022). Uber: Competing Globally. *Harvard Business School*, 1-29.

Maestre, L. (7 de Octubre de 2022). El futuro de las plataformas de transporte vuelve a quedar en duda. *El País*. Recuperado el 29 de Enero de 2023, de https://elpais.com/america-colombia/2022-10-07/el-futuro-de-las-plataformas-de-transporte-vuelve-a-quedar-en-duda.html

Manjoo, F. (23 de Abril de 2017). Para dominar al mundo, Uber tien que conquistar primero la India primero. *El Financiero*. Recuperado el 30 de Enero de 2023, de https://www.elfinanciero.com.mx/new-york-times-syndicate/para-dominar-al-mundo-uber-tiene-que-conquistar-la-india-primero/

MasterCard. (31 de 12 de 2020). *Mastercard.com*. Obtenido de https://s25.q4cdn.com/479285134/files/doc_financials/2020/ar/MA.12.31.2020-10-K-as-filed-w-exhibits.pdf

MasterCard. (07 de February de 2023). *Brand History*. Obtenido de MasterCard: https://brand.mastercard.com/brandcenter/more-about-our-brands/brand-history.html

Mckern, B., Yamamoto, L., Mckern, B., & Hoyt, D. (20 de Enero de 2010). Natura: Exporting Brazilian Beauty. *Standford Graduate School of Business*.

Mercados y Tendecnicas. (25 de Abril de 2015). *Mercados y Tendencias*. Recuperado el 31 de Octubre de 2022, de Mercados y Tendencias: http://www.mercadosytendencias.cl/mercados-y-tendencias/marketing-y-ventas/conceptos-de-negocios/panera-bread-y-las-acciones-que-la-llevaron-al-exito/24/

Orleans, A., & Siegel, R. E. (16 de 11 de 2017). AB InBev: Brewing an Innovation Strategy. *Stanford Graduate School of Business*.

Ortiz, A. (20 de Septiembre de 2018). Choferes de Uber son acusados por más de 400 crímenes. *El Universal*. Recuperado el 29 de Enero de 2023, de https://www.eluniversal.com.mx/nacion/seguridad/suman-457-denuncias-por-delitos-como-robo-y-acoso-contra-choferes-de-uber

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, And Challengers.* New Jersey: Wiley.

Ovans, A. (2015). What IS a Business Model? *Harvard Business Review*, 1-7.

Ozimek, A., & Stanton, C. (11 de 03 de 2022). *Remote Work Has Opened the Door to a New Approach to Hiring.* Obtenido de Harvard Business Review: https://hbr.org/2022/03/remote-work-has-opened-the-door-to-a-new-approach-to-hiring

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* NY: New York: The Free Press.

Porter, M. (2011). ¿Qué es estrategia? *Harvard Business Review*, 100-117.

Rao, L. (29 de Junio de 2015). *Fortune*. Obtenido de https://fortune.com/2015/07/29/uber-car-leases/

Remane, G., Hildebrandt, B., Hanelt, A., & Kolbe, L. (2016). *DISCOVERING NEW DIGITAL BUSINESS – A STUDY OF TECHNOLOGY STARTUPS FROM THE MOBILITY SECTOR.* PACIS.

Ross, J. (06 de May de 2020). *MIT Sloan Management Review; Your Business Is Too Complex to Be Digital*. Obtenido de sloanreview.mit.edu: https://sloanreview.mit.edu/article/your-business-is-too-complex-to-be-digital/

Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. *California Manager Review, 61 (1)*, 15-42.

Schoemaker, P., Krupp, S., & Howlan, S. (Enero-Febrero de 2013). Liderazgo estratégico: Las habilidades escenciales. *Harvard Business Review*, 131-134.

Seale & Associates. (2017). *Fusiones y Adquisiciones Mexico 2017.* Washington, D.C. Ciudad de México y Monterrey.

Stark, A. (Mayo - Junio de 1993). What´s the Matter with Bussiness Ethics? *Harvard Business Review*.

Sull, D., Turconi, S., Sull, C., & Yoder, J. (28 de Septiembre de 2017). Convertir la estrategia en resultados. *MITSloan Management Review*.

Teo, G., & Sia, S.-K. (2017). *The Quest for Legitimacy in Digital Disruption: The Case of Uber (A).* Nanyiang Business School.

Valle, A. (1 de Mayo de 2019). *Empresas*. Recuperado el 1 de Noviembre de 2022, de Así fue el renacer de La Comer: https://expansion.mx/empresas/2019/05/01/asi-fue-el-renacer-de-la-comer

Wigert, B., & Agrawal, S. (31 de 08 de 2022). *Returning to the Office: The Current, Preferred and Future State of Remote Work*. Obtenido de Gallup: https://www.gallup.com/workplace/397751/returning-office-current-preferred-future-state-remote-work.aspx

Wincet, J. (09 de March de 2020). How Companies Can Respond to the Coronavirus. *MIT Sloan mamagment review*. Obtenido de https://sloanreview.mit.edu/article/how-companies-can-

respond-to-the-coronavirus/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_content=Read%20the%20article%20now%20%C2%BB&utm_campaign=Enews%20Gen%203/11/2020%20Version%20B

Zhu, F., & Acocella, A. (2016). *Fasten: Challenging Uber and Lyft with a New Business Model.* Harvard Business School Publishing.

Zhu, F., & Furr, N. (2016). Products to Platforms: Making the Leap - Four steps to successful transformation. *Hardvard Business Review*.