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 Mercadotecnia Global



SIMULADOR DE NEGOCIOS *CAPSTONE*: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE *DIGBY* EN LA INDUSTRIA DE LOS SENSORES

TESIS que para obtener el **GRADO** de
MAESTRO EN MERCADOTECNIA GLOBAL

Presenta: **PEDRO RODRIGO MARTÍNEZ GARCÍA**

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

Tlaquepaque, Jalisco. 3 de diciembre de 2020

Abstract

En el presente documento de obtención de grado se analizan los resultados de la empresa *Digby* como parte la industria de sensores dentro del simulador de negocios *CAPSTONE* de *CAPSIM*, cuyo objetivo es recrear el diseño de una estrategia y la toma de decisiones dentro de una organización.

Dentro del primer capítulo se encuentra el marco teórico donde se definen los conceptos necesarios para entender y desarrollar una estrategia dentro de una empresa, además de lo anterior se podrán encontrar una serie de análisis de casos en los que se aplica la teoría revisada previamente. En el segundo apartado se describe la industria de los sensores dentro de *CAPSTONE.* Además, se detalla la estructura de *Digby* como organización, su modelo de negocios, así como la planeación estratégica en la que se definen los objetivos de cada una de las áreas, el organigrama de la empresa y responsabilidad del equipo directivo de la misma.

Del capítulo número tres al seis se revisan, analizan e interpretan los resultados obtenidos por la empresa *Digby* durante los ocho periodos de simulación, además se comparan con los que obtuvo la competencia.

En el capítulo siete se encuentran las conclusiones a las que se llegó después de la obtención de los resultados finales de la simulación, también se exponen las experiencias y aprendizajes de los distintos miembros del equipo a través de los distintos cursos de la asignatura de Investigación, Desarrollo e Innovación (IDI) y la maestría en el ITESO.

Durante la realización del presente trabajo se acrecentó la experiencia en el manejo de una organización por parte de un equipo directivo mediante la práctica en la toma de decisiones de diferentes áreas de una compañía, así como del análisis del entorno económico e industrial.

Palabras Clave: *CAPSTONE*, *CAPSIM*, simulador de negocios, *Digby*, estrategia

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 10
1.1 Introducción 11
1.2 Planeación Estratégica 11
1.2.1.1 Riesgo de nuevas empresas 13
1.2.1.2 Amenaza de productos sustitutos 15
1.2.1.3 Poder de negociación de los proveedores 16
1.2.1.4 Poder de negociación de los compradores 16
1.2.1.5 Rivalidad entre empresas actuales 16
1.2.2 Estrategia 18
1.2.2.1 Posiciones Estratégicas 20
1.2.2.2 Concesiones 22
1.2.2.3 Calce 23
1.2.2.4 Estrategias Competitivas Genéricas 24
1.2.3 Implementación de la Estrategia 26
1.2.3.1¿Cómo es vista la empresa por sus clientes? 27
1.2.3.2 ¿En qué debe ser una empresa mejor que las demás? 28
1.2.3.3¿Puede una empresa continuar mejorando y creando valor? 28
1.2.3.4 ¿Cómo es percibida la empresa por sus accionistas? 29
1.3 Importancia de la mercadotecnia en la estrategia 31
1.3.1 El mercado 33
1.3.2 Las necesidades, los deseos y las demandas 34
1.3.3 Los mercados meta, el posicionamiento y la segmentación 36
1.3.4 Canales 37
1.3.5 Entornos de mercadotecnia 38
1.4 Intimidad del cliente y otras disciplinas de valor 39
1.4.1 Soriana y Comercial Mexicana 39
1.4.2 Soriana 41
1.4.3 Comercial Mexicana 43
1.4.4 Un nuevo negocio 43
1.5 Estrategias de crecimiento: caso *Panera* y *Starbucks* 45
1.5.1 Estrategias de crecimiento 46
1.5.2 Crecimiento de Starbucks 47

1.5.3 Crecimiento de Panera *48*
1.6 Liderazgo estratégico **49**
1.6.1 Características del líder corporativo *50*
1.6.2 La figura del CEO dentro de la empresa *52*
1.7 Recursos valiosos: caso *AB InBev* **53**
1.7.1 Estrategia competitiva de AB InBev *53*
1.7.2 Capacidades dinámicas de AB InBev *54*
1.7.3 Estrategias de crecimiento de AB InBev *55*
1.7.4 Recursos clave de AB InBev *56*
1.7.5 AB InBev y los retos que enfrenta *60*
1.8 Modelo de negocio transformadores: caso *Uber* **63**
1.8.1 Historia de Uber *63*
1.8.2 Estrategia Competitiva de Uber *64*
1.8.3 Estrategias de crecimiento *65*
1.8.4 Transformación la industria *65*
1.8.5 Éxitos y fallas en UBER *68*
1.9 COVID-19 y sus repercusiones en el mundo laboral **69**
1.9.1 El trabajo en casa durante la pandemia *69*
1.9.2 La nueva normalidad y la sobrecarga laboral *72*
1.9.3 Recomendaciones para mantener una buena salud mental durante el trabajo en casa *74*
1.9.4 La ansiedad y el agotamiento durante la pandemia para los líderes. *75*
1.10 Conclusión del capítulo **77**
CAPÍTULO 2 ..... **78**
2.1 Introducción **79**
2.1.1 Simulador Capstone *79*
2.1.2 Segmentos de mercado y variables de los productos *80*
2.1.3 Las cinco fuerzas de Porter *82*
2.1.4 Reporte Courier *82*
2.2 Estrategias genéricas de *Capstone* **83**
2.3 Empresa: *Digby* **84**
2.3.1 Misión *85*
2.3.2 Visión *85*
2.3.3 Valores *85*
2.3.4 Organigrama *85*

2.4 Estrategia General *Digby* **88**
2.5 Modelo de Negocios **89**
2.6 Tácticas por departamento **89**
2.6.1 Departamento de Investigación y Desarrollo *90*
2.6.1.1 Traditional *90*
2.6.1.2 Low end *90*
2.6.1.3 High end *91*
2.6.1.4 Performance *91*
2.6.1.5 Size *92*
2.6.2 Departamento de Mercadotecnia *93*
2.6.3 Departamento de Producción *93*
2.6.4 Departamento de Finanzas *93*
2.6.5 Departamento de Recursos Humanos *94*
2.6.6 Departamento de Gestión de la Calidad Total *94*
2.7 Objetivos Estratégicos (*BSC*) anuales y a largo plazo **94**
2.8 Conclusiones del capítulo **96**
CAPÍTULO 3 ..... **97**
3.1 Introducción **98**
3.2 Análisis del panorama de la industria **98**
3.2.1 BSC General *98*
3.2.2 Estrategias por compañía *99*
3.2.3 BSC de Digby *101*
3.3 Resultados de *Digby* **104**
3.3.1 Investigación y desarrollo *104*
3.3.1.1 Traditional *104*
3.3.1.2 Low end *105*
3.3.1.3 High end *105*
3.3.1.4 Performance *106*
3.3.1.5 Size *106*
3.3.2 Mercadotecnia *107*
3.3.2.1 Traditional *107*
3.3.2.2 Low End *108*
3.3.2.3 High end *110*
3.3.2.4 Performance *111*

3.3.2.5 Size *112*
3.3.3 Finanzas *114*
3.3.3.1 Volumen de ventas *114*
3.3.3.2 Rentabilidad *116*
3.3.3.3 Apalancamiento *117*
3.3.3.4 Liquidez *117*
3.3.3.5 Mercado de valores *118*
3.3.4 Análisis de operaciones, calidad y recursos humanos *119*
3.3.4.1 Capacidad de Producción *119*
3.3.4.2 Nivel de automatización *120*
3.3.4.3 Margen de contribución *121*
3.3.4.4 Utilización de la planta *122*
3.3.5 Análisis de Recursos Humanos *123*
3.4 Conclusiones **124**
CAPÍTULO 4 ..... **125**
4.1 Introducción **126**
4.2 Análisis del panorama de la industria **126**
4.2.1 BSC General *126*
4.2.2 Estrategias de la industria en general *127*
4.2.3 BSC de Digby *129*
4.2.4 BSC de Digby (Mediano plazo) *131*
4.3 Resultados de *Digby* **133**
4.3.1 Investigación y desarrollo *133*
4.3.1.1 Traditional *133*
4.3.1.2 Low end *134*
4.3.1.3 High end *135*
4.3.1.4 Performance *135*
4.3.1.5 Size *136*
4.3.2 Mercadotecnia *136*
4.3.2.1 Traditional *137*
4.3.2.2 Low End *138*
4.3.2.3 High end *139*
4.3.2.4 Performance *140*
4.3.2.5 Size *141*

4.3.3 Finanzas *143*
4.3.3.1 Volumen de ventas *144*
4.3.3.2 Rentabilidad *145*
4.3.3.3 Apalancamiento *146*
4.3.3.4 Liquidez *147*
4.3.3.5 Mercado de valores *147*
4.3.4 Análisis de operaciones, calidad y recursos humanos *148*
4.3.4.1 Capacidad de Producción *148*
4.3.4.2 Nivel de automatización *150*
4.3.4.3 Margen de contribución *151*
4.3.4.4 Utilización de la planta *153*
4.3.5 Análisis de Recursos Humanos *155*
4.3.6 Gestión de la calidad *156*
4.4 Conclusiones **157**
CAPÍTULO 5 ..... **158**
5.1 Introducción **159**
5.2 Análisis del panorama de la industria **159**
5.2.1 BSC General *159*
5.2.2 Estrategias de la industria en general *160*
5.2.3 BSC de Digby *162*
5.3 Resultados de Digby **164**
5.3.1 Investigación y desarrollo *164*
5.3.1.1 Traditional *164*
5.3.1.2 Low end *164*
5.3.1.3 High end *165*
5.3.1.4 Performance *166*
5.3.1.5 Size *166*
5.3.2 Mercadotecnia *167*
5.3.2.1 Traditional *167*
5.3.2.2 Low end *169*
5.3.2.3 High end *170*
5.3.2.4 Performance *172*
5.3.2.5 Size *173*
5.3.3 Finanzas *175*

5.3.3.1 Volumen de ventas *175*
5.3.3.2 Rentabilidad *176*
5.3.3.3 Apalancamiento *177*
5.3.3.4 Liquidez *178*
5.3.3.5 Mercado de valores *178*
5.3.4 Análisis de operaciones, calidad y recursos humanos *179*
5.3.4.1 Capacidad de Producción *179*
5.3.4.2 Nivel de automatización *181*
5.3.4.3 Margen de contribución *183*
5.3.4.4 Utilización de la planta *185*
5.3.5 Análisis de Recursos Humanos *187*
5.3.6 Gestión de la calidad *188*
5.4 Conclusiones **189**
CAPÍTULO 6 ..... **190**
6.1 Introducción **191**
6.2 Análisis del panorama de la industria **191**
6.2.1 BSC General *191*
6.2.2 Estrategias de la industria en general *192*
6.2.3 BSC de Digby *194*
6.2.4 BSC de Digby (Largo plazo) *196*
6.3 Resultados de *Digby* **198**
6.3.1 Investigación y desarrollo *198*
6.3.1.1 Traditional *198*
6.3.1.2 Low end *199*
6.3.1.3 High end *199*
6.3.1.4 Performance *200*
6.3.1.5 Size *200*
6.3.1.6 Reflexión de errores dentro de I y D *201*
6.3.2 Mercadotecnia *201*
6.3.2.1 Traditional *202*
6.3.2.2 Low End *203*
6.3.2.3 High end *205*
6.3.2.4 Performance *206*
6.3.2.5 Size *208*

6.3.3 Finanzas ... *210*
6.3.3.1 Volumen de ventas ... *211*
6.3.3.2 Rentabilidad ... *213*
6.3.3.3 Apalancamiento ... *216*
6.3.3.4 Liquidez ... *216*
6.3.3.5 Mercado de valores ... *217*
6.3.4 Análisis de operaciones, calidad y recursos humanos ... *218*
6.3.4.1 Capacidad de Producción ... *218*
6.3.4.2 Nivel de automatización ... *221*
6.3.4.3 Margen de contribución ... *222*
6.3.4.4 Utilización de la planta ... *225*
6.3.5 Análisis de Recursos Humanos ... *226*
6.3.6 Gestión de la calidad ... *227*
6.4 Conclusiones ... **227**
CAPÍTULO 7 ... **229**
7.1 Introducción ... **230**
7.2 Conclusiones sobre la competencia en CAPSTONE ... **230**
7.2.1 Estrategia Inicial ... *230*
7.2.1.1 Problemas de la estrategia planteada ... *231*
7.2.2 Ajustes estratégicos durante la competencia ... *232*
7.2.3 Dificultades en el proceso ... *233*
7.2.4 Hechos de los resultados finales ... *234*
7.2.5 Aportaciones del simulador en un ambiente real ... *235*
7.3 Conclusiones sobre la modalidad de simulador de negocios IDI 3 Y IDI 4 ... **237**
7.4 Conclusiones sobre el paso por la maestría en ITESO ... **238**
7.5 Conclusión ... **239**
Referencias ... **240**

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción

En este capítulo se muestra la información teórica referente a la estrategia y temas relacionados a ella como la planeación de esta, liderazgo estratégico, alternativas de crecimiento, recursos y capacidades y modelos de negocio y el impacto que tienen en las organizaciones. Además, se analizan casos de empresas con los distintos conceptos mostrando su relevancia en el mundo de los negocios.

1.2 Planeación Estratégica

Para la creación de una estrategia competitiva en cualquier tipo de industria es importante identificar las características que hacen competente a una empresa y sus áreas de oportunidad; en la actualidad las firmas se ven afectadas por su entorno social, cultural y económico, siendo expuestas a un ambiente dinámico en donde lo único constante es el cambio.

Según Hill y Jones (2013), existen cinco pasos para la planeación estratégica en las empresas, los cuales se definen de la siguiente manera:

1. Misión, visión, valores y objetivos generales
2. Realizar un análisis del entorno
3. Realizar un análisis interno
4. Elección de una estrategia
5. Implementación de la estrategia

Con el seguimiento de estos cinco pasos las organizaciones logran identificar en donde se encuentran actualmente y son capaces de establecer una meta en base a las posiciones que les gustaría alcanzar en un plazo determinado, conociendo los posibles obstáculos que encontraran en el camino, soluciones apropiadas para afrontar cada uno de ellos en base a una estrategia y su adecuada implementación.

1.2.1 Análisis del Entorno

En esta sección se profundizará sobre en análisis que deben hacer las empresas de su entorno que en este caso se traduce en la industria, a través de la herramienta de las cinco fuerzas de Porter (1980).

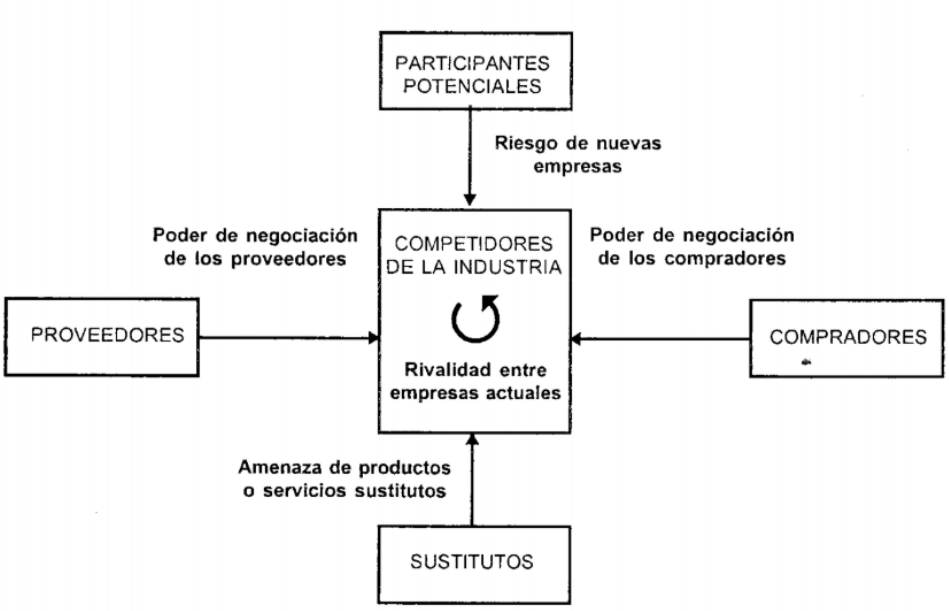
Porter estipula lo siguiente (1980): "la intensidad de la competencia se debe a la estructura económica subyacente y va más allá del comportamiento de los competidores actuales, la intensidad en una industria dependerá de las cinco fuerzas competitivas" (p. 3). Las cinco fuerzas competitivas permitirán reconocer las características que hacen fuerte a una empresa y sus áreas de oportunidad. Las fortalezas serán determinadas por los cimientos de cada una de las industrias y por ende también la rentabilidad, donde el objetivo principal consistirá en encontrar una posición favorable en el sector en el que estas se encuentran y la cual les permita defenderse adecuadamente de los posibles rivales.

Según Porter (1980), existen cinco fuerzas competitivas que impulsan la competencia en la industria, estas cinco fuerzas son:

1. Riesgo de nuevas empresas
2. Amenaza de productos o servicios sustitutos
3. Poder de negociación de los proveedores
4. Poder de negociación de los compradores
5. Rivalidad entre los competidores existentes

En la figura 1 se muestra gráficamente la relación que existe entre cada una de ellas.

Figura 1: Cinco Fuerzas de Porter



Nota: Tomado de Porter (1980, p. 4)

Estas cinco fuerzas competitivas muestran claramente todas las variables que de una u otra manera influyen en el éxito o fracaso de las empresas, las cuales tienen que evolucionar en relación con los clientes y proveedores, y aunado evitar la vulnerabilidad a consecuencia de la amenaza de productos sustitutos y nuevos entrantes, todo esto en un ambiente lleno de rivalidad. A continuación, se detallarán cada una de ellas.

1.2.1.1 Riesgo de nuevas empresas

El riesgo de nuevos participantes se hace presente cuando una empresa desea entrar a la industria con características diferentes a las que actualmente ofrecen las compañías ya establecidas, como, por ejemplo: mejor tecnología, mayor capacidad y capital; con dichas características aquellas que pretenden entrar al mercado por lo general logran ganar clientes que anteriormente eran de otras organizaciones.

Dentro del riesgo nuevos competidores existe la diversificación en donde una empresa ya existente puede expandir su negocio con la creación de un nuevo producto; estas empresas tienen una ventaja al ser reconocidas por diversos clientes en los productos ya existentes de la misma marca.

Así como existen ventajas en cada una de las fuerzas competitivas también existen riesgos, “para los nuevos participantes los principales riesgos son las barreras actuales contra la entrada y también la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas”. (Porter M. , 1980, p. 7)

Dentro de las barreras de entrada existen seis fuentes principales (Porter M. , 1980):

1. Las economías de escala se refieren a la reducción de costos unitarios que se da principalmente por el incremento que se tiene en volumen. El mayor beneficio se obtiene cuando existen actividades que se relacionan unas con otras, y esto permite compartir operaciones o funciones que van de la mano.
2. La diferenciación de productos se logra cuando los consumidores finales identifican la marca o producto de una compañía como única, donde uno factores principales es la lealtad de los consumidores, la cual puede ser obtenida por medio de mercadotecnia, buen servicio al cliente, calidad, estatus, entre otras.
3. Las necesidades de capital se refieren a las grandes inversiones que tienen que realizar las empresas para entrar en una industria en particular, y que por lo general incurren en gastos de publicidad, investigación y desarrollo, tecnología y otros factores indispensables para poder posicionarse (Porter M. , 1980).

4. Los costos por cambio son los que tendría que pagar el comprador al cambiar de proveedor, incluye diferentes costos como de reentrenamiento a los empleados, equipo auxiliar, el costo al que se incurre al probar otra fuente de suministro y en muchos otros casos la asesoría técnica requerida para utilizar un producto diferente.
5. El acceso a los canales de distribución, en muchas ocasiones se ve limitado por la relación existente con los actuales competidores, por lo tanto, estos tendrán que ser persuadidos por medio de beneficios que les permitan incluirse en esta cadena de suministro; la mayoría de las veces se realiza por medio de descuentos o bonificaciones (Porter M. , 1980).
6. La desventaja de costos independientes de las economías de escala se hace presente cuando las empresas existentes tienen un mejor costo que no está al alcance de los nuevos participantes, debido a la relación que se tiene con las compañías ya establecidas; entre las ventajas más notorias se encuentran la tecnología de productos patentados, preferencias para obtener la materia prime requerida, ubicación, subsidios gubernamentales, entre otros.

Otra barrera importante para los nuevos participantes es la forma en la que las empresas existentes reaccionaran, pues estas pueden dificultarles la entrada a tal grado que puedan lograr que estas desistan. Esto se logra con mayor facilidad cuando las organizaciones previamente establecidas están bien posicionadas en el mercado y el capital no es un problema para ellas.

1.2.1.2 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos se hace presente cuando una empresa decide introducir al mercado un producto diferente o similar al de los participantes de la industria, pero que satisface

una misma necesidad, a un precio menor, con clientes a los que no les importa cambiar de marca o sacrificar calidad.

1.2.1.3 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es elevado cuando el bien que ofrecen no es sustituible y sus características no se encuentran presentes en algún otro producto sustituto, logrando que los consumidores, al no encontrar un artículo similar en el mercado estén dispuestos a pagar el precio impuesto por estos.

1.2.1.4 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es alto cuando tienen la posibilidad de exigir a los proveedores precios bajos y mayor calidad en sus productos, también cuando un cliente en específico compra volúmenes muy grandes a un proveedor que no cuenta con muchas opciones de demanda. En diversas ocasiones cuando se presentan dificultades para obtener un material clave estas se hacen responsable de su producción y evitan las posibles dificultades con los proveedores existentes.

1.2.1.5 Rivalidad entre empresas actuales

Por último la rivalidad entre empresas se hace presente cuando su interés por ganar posición en el mercado ante los demás competidores los hace tomar acciones que comúnmente se caracterizan por la disminución de precios, guerras de publicidad y al ofrecer mejores servicios o garantías a los clientes, de acuerdo a lo mencionado por Porter, (1980).

Hay una gran diferencia entre la competencia que se da por medio de los precios ya que esta suele ser inestables y la rentabilidad de la industria tiende a deteriorase. Porter menciona que "la rivalidad intensa proviene de varios factores estructurales que interactúan entre sí" (1980, pp. 17-21). Entre los principales se encuentran: competidores numerosos o de igual fuerza, lento

crecimiento de la industria, altos costos fijos o de almacenamiento, ausencia de diferenciación o costos cambiantes, aumento de la capacidad en grandes incrementos, competidores diversos, importantes intereses estratégicos y por último barreras solidas contra la salida.

Para finalizar se puede constatar que una "buena estrategia competitiva emprenderá acciones ofensivas y defensivas con el objetivo de lograr una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas" (Porter M. , 1980, p. 29), adicional a esto el autor también menciona algunos métodos para lograr este objetivo:

1. Posicionar la compañía de modo que sus capacidades ofrezcan la mejor defensa posible en contra de las actuales fuerzas competitivas.
2. Influir en el equilibrio de fuerzas con tácticas estratégicas, mejorando así la posición relativa de la compañía
3. Previendo los cambios de los factores en que se basan las fuerzas y tomando las medidas pertinentes, aprovechando con ello el cambio al seleccionar una estrategia adecuada al nuevo equilibrio competitivo antes que los rivales lo reconozcan. (Porter M. , 1980, pp. 29-30)

En términos generales y con base a lo estipulado por Porter (1980), se puede concluir que la planeación estratégica considerando las cinco fuerzas competitivas es una gran implementación para todas aquellas que quieren posicionarse como las mejores en una industria en específico, la razón principal es que estas fuerzas no solo te hacen identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas desde el interior de tu empresa, sino que te hace visualizar todo el panorama, considerando productos sustitutos, nuevos entrantes y la relación crucial entre proveedores y clientes.

Además, como muchos autores lo mencionan hoy en día el objetivo principal de las industrias será la de trascender de diversas maneras, una de ellas será con nuevos productos y otra más prometedora que su competencia no solo de en un mercado nacional, sino que se desenvuelva en un ambiente internacional, esto con la finalidad de visualizar el futuro y marcar pautas de crecimiento impuestas en base a una estrategia bien defina y no en base a la pauta que marquen los competidores actuales (Porter M. , 1980).

1.2.2 Estrategia

A menudo las personas encargadas de la dirección en las organizaciones suelen confundir estrategia con eficiencia operativa. Esto se debe a la existencia de herramientas que al ser utilizadas dan como resultado un incremento en la productividad acompañado de una disminución de errores, costos y por ende de una mejora en los procedimientos (Porter M. E., 1996).

La eficiencia operativa, según Porter (1996, p. 62), significa "realizar las mismas actividades mejor que los rivales". Desde hace tiempo los ejecutivos se han dedicado a realizar mejoras en sus empresas, por medio de sistemas de gestión de calidad total, competitividad basada en el tiempo y *benchmarking*, haciendo sus procesos más eficientes y logrando una mayor satisfacción en los clientes (Porter M. E., 1996).

Sin embargo, debido a que las herramientas de eficacia operacional pueden ser implementados en cualquier otra empresa, junto con la tecnología y las mejores prácticas, esto no basta para tener éxito en una industria en particular, es importante que todas aquellas que pretendan posicionarse en el mercado tengan una estrategia bien definida.

Porter (1996, p. 64) define la estrategia competitiva como "ser diferente, una selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla de valor única".

Un ejemplo muy característico en donde se puede ver la aplicación de la estrategia competitiva es *Southwest Airlines Company*, principalmente porque esta aerolínea es capaz de realizar mayor cantidad de vuelos a costos más bajos, precisamente porque sus actividades son distintas en todos los aspectos en comparación con sus posibles rivales, como por ejemplo realiza viajes a distancias cortas, no hace registro del equipaje y tampoco existen asientos numerados, dando lugar a una mayor eficacia en cuestión de logística; este tipo de aerolíneas tiene un mercado meta que por lo general son personas que realizan viajes de negocios, y estudiantes o familias que utilizarían cualquier otro medio transporte antes de pensar en una aerolínea, afortunadamente debido a la accesibilidad de esta compañía muchas personas no dudan en elegirla (Porter M. E., 1996).

De igual manera la compañía *Natura* dedicada a la venta y distribución de artículos de belleza tuvo suerte al encontrarse en el lugar adecuado para lanzar sus productos, viéndose influenciada por la cultura, en donde el aspecto personal para los habitantes de la localidad era considerado uno de los más importantes, impulsando de esta manera las ventas en productos y servicios que mejoran la apariencia física y al mismo tiempo incrementan la seguridad y confianza de las personas (Jones & Reissen De Pinho, 2007).

La estrategia de *Natura* siempre estuvo enfocada a una reinvención y reformulación constante de productos, adquiriendo patentes y tecnología de universidades y centros de investigación en Brasil y en el extranjero. Siempre tomando en cuenta que la creación y comercialización de un producto tenía una duración de seis meses hasta cinco años dependiendo del grado de innovación en el producto (Jones & Reissen De Pinho, 2007).

Otra característica importante de esta compañía en términos de estrategia fue la confianza y comunicación que se tenía con las personas al mando de la organización, en donde todos los

puntos de vista eran tomados en cuenta evaluando las ventajas y desventajas de tomar una decisión, también la opinión de los clientes siempre fue importante lo cual les permitió responder con prontitud a sus gustos, apoyar las ventas y por ende promover la marca.

Gracias a esta mentalidad para tomar decisiones en *Natura* se logró reconocer una cultura organizacional basada en la apertura, transparencia y respeto por los participantes, en donde las personas constantemente eran motivadas a asumir la responsabilidad de nuevos proyectos (Jones & Reissen De Pinho, 2007). Además, su sistema de distribución conformado por personas que no tenían lazo de exclusividad con la compañía permitía a la empresa expandirse sin contraer algún tipo de deuda o cualquier otro factor que pudiera impactar las utilidades (Jones & Reissen De Pinho, 2007).

1.2.2.1 Posiciones Estratégicas

Las posiciones estratégicas surgen de tres fuentes distintas, las cuales no se excluyen mutuamente y a menudo se superponen (Porter M. E., 1996).

1. Posicionamiento basado en la variedad: surge cuando las empresas no tienen como meta un segmento en particular, sino que sus actividades están enfocadas en la variedad de productos o servicios que ofrecen a los consumidores finales, en muchas ocasiones este tipo de estrategia logra ofrecer precios más accesibles y servicios más especializados.

   Un ejemplo claro es Natura al destacarse en las ventas totales de cosméticos sobre todo en sus principales artículos que abarcaban desodorantes y productos para el cabello, perfumería y artículos de cuidado personal en general, donde se podían contabilizar más de 600 para el cuidado personal (Jones & Reissen De Pinho, 2007).
2. Posicionamiento basado en las necesidades: A diferencia del posicionamiento por variedad este se enfoca en un segmento en específico, identificando las principales

necesidades del sector en cuestión y satisfaciéndolas en su totalidad, surge debido a que en la actualidad todas las personas tienen inclinaciones distintas para satisfacer una necesidad en específico, la cual se origina a través de la cultura, valores, y forma de pensar.

Natura logro identificar en un inicio las necesidades de su mercado meta, el cual tenía por objetivo adquirir productos naturales que ayudaran a mejorar el aspecto personal, acompañada de una sensación de bienestar entre los consumidores finales y los productos fabricados por esta empresa (Jones & Reissen De Pinho, 2007).

3. Posicionamiento basado en el acceso: este tipo de posicionamiento depende de la ubicación geográfica o de la cantidad de clientes en un segmento establecido. El servicio que se ofrece está relacionado con el lugar en el que se pretende cubrir una u otra necesidad, considerando las expectativas de los consumidores y su posición económica.

A causa de la competitividad que existe actualmente las empresas tienen que ir más allá de elegir una posición competitiva, pues para los rivales siempre será fácil copiar modelos o prácticas que actualmente se desempeñan en industrias que ofrecen un mismo producto o servicio. Y esto lo pueden realizar de dos maneras distintas: la primera de ellas consiste en reconocer a los rivales con una posición similar, una vez reconocida esta posición se iguala con la finalidad de estar al mismo nivel; la segunda manera en que se presenta la imitación consiste en abarcar, en donde una empresa ya existente mantiene su posición actual y adicionalmente agrega nuevos factores con la finalidad de sobresalir en una industria en específico (Porter M. E., 1996).

A pesar de esto, una empresa debe tener coherencia en sus actividades tomando como referencia a su mercado meta, misión y visión.

1.2.2.2 Concesiones

La estrategia en relación con las concesiones es definida por Porter de la siguiente forma: “la esencia de la estrategia es elegir lo que no se hará, sin concesiones no habría necesidad de elegir y tampoco se necesitaría una estrategia” (Porter M. E., 1996, p. 70). En otras palabras, es lo que una empresa tiene que hacer y dejar de hacer para cumplir con el objetivo para el que fue creada.

Las concesiones surgen debido a diversos factores como por ejemplo las contradicciones en la imagen o reputación, por las actividades que una empresa realiza y donde resalta la falta de flexibilidad en la maquinaria utilizada, en las personas o en el propio sistema, y por último debido a los limites en la coordinación y control internos (Porter M. E., 1996).

Ejemplificando las concesiones para la compañía de Natura, se puede decir que en organización siempre estuvo presente la misión para la que fue creada y nunca perdió de vista su objetivo que consistía en transmitir valores universales a los consumidores finales, con productos que resaltaran el bienestar, el cuidado por la naturaleza e incluso la fabricación de artículos que resaltaran la belleza y llenaran de seguridad y confianza a las personas (Jones & Reissen De Pinho, 2007).

Razón por la cual en algunos casos tuvo que desistir de oportunidades importantes pues estas no se adaptaban o no encajaban con su razón de ser y con aquellos valores y principios que la caracterizaban. En un inicio parte de su estrategia consistió en canales de distribución y de venta directa, los cuales generaban impedimentos legales para expandir su negocio con la fabricación de productos fisioterapéuticos, sin embargo, dada la naturaleza de la compañía, *Natura* rechazo esta oportunidad y eligió seguir conservando parte de su estrategia que consistía en la venta y distribución directa (Jones & Reissen De Pinho, 2007).

Tiempo después *Natura* logro establecerse en otro tipo de localidades, lo cual forzó a la compañía a cambiar los paradigmas creados por medio de la venta directa, de no ser así su unidad de negocio podría verse afectada y esta no favorecería de ninguna manera los esfuerzos creados para competir en un mercado internacional, fue de esta manera que abrió su primera tienda minorista en París (Jones & Reissen De Pinho, 2007).

En ocasiones las organizaciones tienen como meta crecer ilimitadamente sin considerar la importancia de las concesiones y lo único que se logra es crear confusión en los consumidores al no tener congruencia en cada una de sus actividades, además se tiene la creencia de que al tener un mercado más extenso los beneficios obtenidos serán mayores lo cual muchas veces no sucede. Es por esto la importancia de las concesiones en donde se delimite la estrategia, tomando decisiones adecuadas con base a la visión y misión de cada una de las empresas.

1.2.2.3 Calce

El calce da lugar a una nueva definición de estrategia, la cual Porter define de la siguiente manera: "la estrategia consiste en tener un calce entre las actividades de una empresa, realizando bien muchas cosas e integrándolas entre sí" (Porter M. E., 1996, p. 74).

Definitivamente las empresas que logran alcanzar una ventaja competitiva son aquella que logran relacionar sus actividades, las cuales se calzan y refuerzan entre sí por la relación que tienen unas con otras, considerando la totalidad del proceso y no estos de manera independiente (Porter M. E., 1996).

Existen tres tipos de calce que dan ventaja competitiva a las industrias, el primero de ellos es la coherencia simple entre cada actividad y la estrategia general, el segundo se refiere a cuando las actividades se refuerzan, y por último se encuentra la optimización del esfuerzo. Para

cualquiera de los tres se tiene entendido que el todo es más importante que cualquiera de las partes de manera independiente, (Porter M. E., 1996).

Cualquier tipo de estrategia es amenazada por factores externos (nueva tecnología o preferencias de los consumidores) y factores internos cuando no se tiene un conocimiento claro y preciso de la meta que se desea alcanzar como organización.

1.2.2.4 Estrategias Competitivas Genéricas

Las estrategias competitivas genéricas tienen como finalidad dar a conocer cómo se puede lograr tener una posición competitiva que sea sostenible a largo plazo y que contribuya a superar la eficacia de los rivales. Porter (1980) propone tres distintas:

1. Liderazgo Global en Costos: el objetivo principal de esta estrategia es mantener costos bajos, lo cual solo es posible alcanzar si se cuenta con instalaciones de escala eficiente, con un mayor y mejor control de los costos variables y fijos, si se evitan las cuentas de clientes menores y se reducen otros costos relacionados con la investigación y el desarrollo, ventas y publicidad (Porter M. , 1980).

   En la mayoría de los casos este tipo de estrategia requiere de una gran inversión de capital, sobre todo en equipo de alta tecnología que permita incrementar la productividad, reducir costos, mano de obra y defectos en la fabricación.

2. Diferenciación: este tipo de estrategia se hace presente cuando una empresa es capaz de ofrecer un bien o servicio que sea único y diferente ante los ojos de los consumidores (Porter M. , 1980), de esta manera los clientes son menos sensibles a los precios y estarán dispuestos a pagar para obtener ese bien o servicio.

   Un ejemplo claro de diferenciación es *Natura*, que logró diferenciarse por ser una empresa enfocada en transmitir valores importantes a través de sus productos, creando

una relación entre los individuos con su propio cuerpo y promoviendo el cuidado y respeto por la naturaleza, además de diferenciarse por ser una de las mejores empleadoras en su sector (Jones & Reissen De Pinho, 2007).

Otro factor diferenciador de esta compañía fue su sistema de distribución realizado de puerta en puerta, en donde los consultores y representantes de ventas ofrecían los productos a sus conocidos, y una vez que estos sentían interés por ellos podían obtenerlo en un lapso bastante corto en comparación con otras empresas, esto debido principalmente al sistema de *Natura* en donde los pedidos podían realizarse en cualquier hora y lugar.

3. Segmentación: este tipo de estrategia centra su atención a clientes que buscan encontrar las mismas características en un bien o servicio, también puede presentarse por un área geográfica o línea de productos. En cualquiera de las opciones existentes el objetivo principal consistirá en ofrecer un servicio de total calidad capaz de cubrir todas las necesidades del mercado en cuestión (Porter M. , 1980).

   Un ejemplo claro de esta estrategia se encuentra en *Natura* al segmentar su mercado en personas de clase media y alta, acompañada de una variedad de productos cosméticos como fragancias y perfumes, cremas, lociones y maquillaje. De igual manera la segmentación de productos desempeño un papel importante en donde los productos eran fabricados en base al género, grupo étnico y perfiles específicos de la edad (Jones & Reissen De Pinho, 2007).

Una vez analizadas los tres tipos de estrategias genéricas es importante saber que no todas las empresas en la actualidad logran definirse por alguna de estas, siendo más vulnerables a los cambios que surgen en la industria y muchas otras veces están expuestas al fracaso.

Las empresas que se encuentran en esta situación tendrán la tarea de establecer alguna de estas estrategias con la finalidad de seguir participando en la industria, donde indudablemente será necesaria la relación entre la participación en el mercado y la rentabilidad, considerando siempre que es lo más conveniente con base a sus fortalezas y características que nos sean fáciles de imitar por los competidores (Porter M. , 1980).

Al final cada estrategia conlleva riesgos que impactaran de una u otra manera, en base a lo mencionado por Porter (1980), uno de los riesgos es que estas estrategias no se obtengan o se sostengan, y por otro lado la posibilidad de que la ventaja competitiva que se obtuvo al implementar alguna o varias de estas estrategias se vea eliminada conforme la industria cambia a través del tiempo.

Por lo tanto, se puede concluir que la elaboración de una estrategia conlleva a analizar múltiples factores que afectan a la organización de manera directa o indirecta. Es primordial identificar en donde se encuentra actualmente, a donde desea llegar, conocer los recursos con los que cuenta para lograrlo y de igual manera analizar los factores externos; sin conocimiento previo de estas variables será imposible que logre obtener ventajas competitivas, y mucho menos el éxito que se desea alcanzar.

1.2.3 Implementación de la Estrategia

Para la implementación de la estrategia, es necesario evaluarla y conocer si ha funcionado o no, para ello existe el *Balance Scorecard*, esta herramienta surge debido a la necesidad de medir el desempeño considerando factores financieros y operacionales. Permite visualizar de una manera más eficiente como se encuentra una organización y sus posibles áreas de oportunidad, como mencionan los autores, pone en el centro la estrategia y la visión, no el control (Kaplan & Norton, 2005, p. 11)**.**

Con el objetivo de medir los indicadores financieros y operacionales, Robert Kaplan y David Norton (2005) desarrollaron el *Balance Scorecard* considerando cuatro conjuntos de parámetros o perspectivas (Kaplan & Norton, 2005).

1. Perspectiva del cliente: ¿Cómo es vista la empresa por sus clientes?
2. Perspectiva Interna de la empresa: ¿En que debe ser la empresa mejor que las demás?
3. Perspectiva de innovación y aprendizaje: ¿Puede la empresa seguir mejorando y creando valor?
4. Perspectiva financiera: ¿Cómo es percibida la empresa por sus accionistas?

Para ejemplificar a mayor detalle cómo funciona el *Balance Scorecard* se tendrá como referencia una empresa de semiconductores, "*Electronics Circuits Incorporated"* (ECI), organización que implementó esta herramienta con el objetivo de centrar su atención en indicadores que impactarían su desempeño.

1.2.3.1¿Cómo es vista la empresa por sus clientes?

Este parámetro se ha vuelto crucial para la mayoría de las organizaciones hoy en día debido a que los clientes siempre serán la razón de ser de cualquier organización.

Entre los principales elementos que se miden para analizar la perspectiva del cliente se encuentran: tiempo, calidad, desempeño y servicio, y costo. Estos parámetros serán considerados en el *Balance Scorecard* por medio de indicadores específicos (*KPI*). Por ejemplo, en ECI para medir la perspectiva del cliente se definieron los siguientes (Kaplan & Norton, 2005):

- Nuevos Productos
- Capacidad de respuesta
- Proveedores preferentes
- Alianzas con los clientes

1.2.3.2 ¿En qué debe ser una empresa mejor que las demás?

Este parámetro va en relación con los procesos, decisiones y acciones que se llevan a cabo dentro de cualquier organización y que afectan de manera directa la satisfacción de las expectativas de cada uno de los clientes.

Para satisfacer las necesidades de los clientes las organizaciones deben enfocarse en los tiempos de ciclo, calidad, habilidades en los empleados y la productividad (Kaplan & Norton, 2005). Debido a la competitividad existente las empresas deben trabajar en identificar en que deben ser mejores y medir estas variables por medio de indicadores.

Los indicadores desde la perspectiva interna a medir por ECI son los siguientes:

- Capacidad tecnológica
- Excelencia en fabricación
- Productividad de diseño
- Introducción de nuevos productos

Cabe señalar que es necesario contar con información actualizada y concisa en cada uno de estos indicadores con la finalidad de tener una buena medición del desempeño y al mismo tiempo ser capaces de encontrar soluciones optimas a cualquier tipo de problema relacionado con los procesos o procedimientos internos en las compañías.

1.2.3.3¿Puede una empresa continuar mejorando y creando valor?

La finalidad de esta perspectiva cosiste en definir metas para alcanzar el éxito competitivo que puede lograse a través de mejoras continuas en los productos que una compañía ofrece o en la introducción de productos nuevos con capacidades ampliadas, donde el valor de una compañía como tal es crucial para poder llevar estas acciones a cabo (Kaplan & Norton, 2005).

Los indicadores de innovación y aprendizaje implementados por ECI son los siguientes:

- Liderazgo tecnológico
- Aprendizaje de fabricación
- Foco en el producto
- Tiempo de llegada al mercado

Los indicadores de este tipo de perspectiva de una u otra manera van de la mano de las mediciones basadas en el cliente y los procesos internos de las organizaciones.

1.2.3.4 ¿Cómo es percibida la empresa por sus accionistas?

En esta última perspectiva los directivos de las organizaciones que implementan los indicadores de desempeño son capaces de evaluar si la estrategia ligada a la implementación y ejecución contribuyen a la obtención de mejores resultados (Kaplan & Norton, 2005). En la mayoría de las ocasiones los objetivos financieros van de la mano con la rentabilidad, el crecimiento y el valor para cada uno de los accionistas. En ECI clasificaron sus indicadores financieros de la siguiente manera:

- Sobrevivir
- Tener éxito
- Prosperar

Existe mucha controversia sobre la medición financiera ligada a los parámetros operacionales, desafortunadamente, existen empresas que han logrado mejorar aspectos operacionales, pero sin que estos logren afectar positivamente los resultados financieros. Sería lógico pensar que una mejora en ellos trajera como resultado una mayor rentabilidad a la empresa, pero en muchas ocasiones los indicadores utilizados en el *Balance Scorecard* no garantizan que la estrategia sea la adecuada.

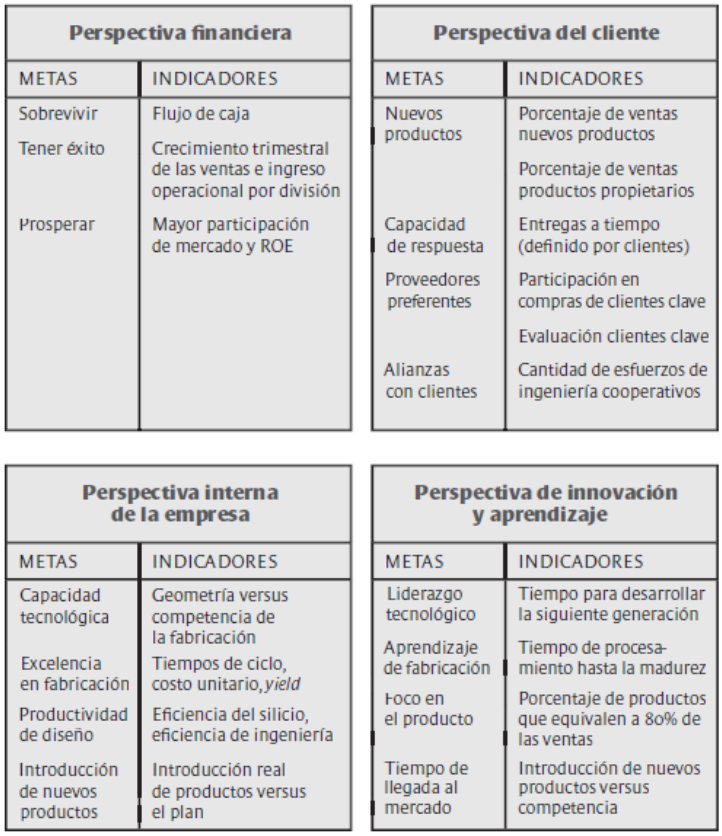
Es por eso la importancia de utilizar indicadores que sean medibles para llevar a cabo la implementación y analizar qué es lo que realmente impacta en los resultados, una vez sabiendo esto se puede definir una estrategia congruente con los resultados que se pretenden alcanzar, sin olvidar que todos los parámetros son importantes y que estos deben relacionarse unos con otros alcanzando un desempeño optimo en cada uno de ellos.

Al igual es importante conocer y saber afrontar los cambios generados al implementar mejoras en cada una de las áreas, pues indudablemente una vez alcanzado un objetivo en particular será crucial realizar nuevos análisis y en caso de ser necesario implementar los ajustes pertinentes para que el sistema funcione adecuadamente y se logre desempeñar de manera óptima.

En la Figura 2 se puede visualizar el resultado final del *Balance Scorecard* implementado por ECI con cada uno de los parámetros e indicadores clave en base a la estrategia antes mencionada.

Se puede concluir que el *Balance Scorecard* es una gran herramienta para medir los indicadores de desempeño en base a la estrategia y a factores importantes en el ámbito financiero y operativo, dando la oportunidad a los directivos de tomar decisiones más acertadas, siempre y cuando los parámetros utilizados sean los ideales para medir la estrategia, por otro lado, permite localizar áreas de oportunidad y las áreas que están funcionando adecuadamente.

Figura 2: Balance Scorecard ECI 1



Perspectiva financiera	
METAS	INDICADORES
Sobrevivir	Flujo de caja
Tener éxito	Crecimiento trimestral de las ventas e ingreso operacional por división
Prosperar	Mayor participación de mercado y ROE

Perspectiva del cliente	
METAS	INDICADORES
Nuevos productos	Porcentaje de ventas nuevos productos
	Porcentaje de ventas productos propietarios
Capacidad de respuesta	Entregas a tiempo (definido por clientes)
Proveedores preferentes	Participación en compras de clientes clave
	Evaluación clientes clave
Alianzas con clientes	Cantidad de esfuerzos de ingeniería cooperativos

Perspectiva interna de la empresa	
METAS	INDICADORES
Capacidad tecnológica	Geometría versus competencia de la fabricación
Excelencia en fabricación	Tiempos de ciclo, costo unitario, *yield*
Productividad de diseño	Eficiencia del silicio, eficiencia de ingeniería
Introducción de nuevos productos	Introducción real de productos versus el plan

Perspectiva de innovación y aprendizaje	
METAS	INDICADORES
Liderazgo tecnológico	Tiempo para desarrollar la siguiente generación
Aprendizaje de fabricación	Tiempo de procesa-miento hasta la madurez
Foco en el producto	Porcentaje de productos que equivalen a 80% de las ventas
Tiempo de llegada al mercado	Introducción de nuevos productos versus competencia

Nota: Tomado de Kaplan & Norton, (2005, p. 5)

1.3 Importancia de la mercadotecnia en la estrategia

La importancia del mercadotecnia en la estrategia es esencial para el desempeño adecuado de la empresa en el mercado, ya que así como el análisis interno y externo del mercado ayudan a proveer una adecuada toma decisiones mediante información, también el análisis mercadológico dará herramientas para sortear los diferentes obstáculos que suponga las variaciones en el mercado, y no solo eso, sino que de la habilidad en mercadotecnia de una empresa, a menudo dependerá el éxito financiero de la misma (Kotler & Keller, 2012).

La mercadotecnia consiste en identificar y satisfacer necesidades tanto humanas, como sociales, pero de manera rentable para una organización; de modo que la empresa debe partir de la mercadotecnia para saber que necesidad va a satisfacer, con qué producto lo hará, cuál será el

mercado meta y los más importante: cómo crear valor para el cliente mediante el producto ofrecido. (Kotler & Keller, 2012)

En la práctica de la mercadotecnia, el propósito principal de esté departamento será conocer y entender al cliente de tal manera que vender el producto que se diseñó para ese mercado meta, sea lo más sencillo posible (Drucker, 1973).

Para iniciar este proceso, lo primero es conocer que es lo que buscan los clientes y hay varios tipos de demanda a considerar en la estrategia mercadológica (Kotler & Keller, 2012):

- Demanda negativa. En este tipo de demanda a los consumidores les puede incluso desagradar el producto y podrían ser que hasta llegarán a pagar para evitarlo.
- Demanda inexistente. En este escenario los consumidores no saben de la existencia del producto o bien, no les interesa.
- Demanda latente. Los consumidores en este caso podrían tener una necesidad que no puede ser satisfecha por algún producto que ya existe.
- Demanda decreciente. En este tipo de demanda los consumidores compran con menor frecuencia o definitivamente dejan de comprar el producto.
- Demanda irregular. En este caso las compras de los consumidores pueden variar de acuerdo con la temporalidad, es decir dependiendo del mes, día o estación del año.
- Demanda completa. Los consumidores en este tipo de demanda adquieren todos los productos colocados por la empresa en el mercado.
- Demanda excesiva. En este caso la demanda es mayor que la capacidad de la empresa para satisfacer las necesidades del mercado.
- Demanda malsana. En este escenario, los consumidores buscan productos que tienen consecuencias sociales no deseadas.

Después del análisis y determinación del tipo de demanda con el que la empresa se está enfrentando es necesario adaptar la estrategia mercadológica para sortear el tipo de demanda o bien lograr cambiarla.

1.3.1 El mercado

Además de demanda, otro factor importante para el desarrollo de la estrategia mercadológica es el mercado, que es el grupo de compradores y vendedores que realizan una serie de transacciones sobre un producto en particular o una clase completa de productos. Hay varios tipos de mercados (Kotler & Keller, 2012).

- El primero es el de consumidor, que es en el que las compañías venden bienes y servicios de consumo de uso común en el que se gasta tiempo y recursos en construir una imagen fuerte utilizando medios como un mejor producto, embalaje, publicidad y servicio.
- También está el mercado industrial, que consiste en empresas que ofrecen bienes y servicios a otras empresas y que con frecuencia, sus compradores son profesionales, con suficiente información y con habilidades tanto de análisis como de negociación lo cual hace las ventas más complejas; en este mercado se compran productos para producir o bien pare revender y es común que el precio sea un factor relevante al momento de la venta, por lo que siempre se trata de disminuir los costos, en este marcado la publicidad no tiene mucha peso, contrario a la reputación de la marca, el precio y el equipo de ventas, que tienen mayor influencia en este tipo de mercado.
- Después está el mercado global, que es aquel en la empresa debe decidir de que manera entrará a determinado mercado y a que países entraran, ya que al entrar a operar en nuevo país demanda distintas decisiones, si entrará como exportador,

licenciatario, fabricante o bien como socio de una empresa existente en el país, además se debe considerar como se va a adaptar el producto al nuevo mercado, ya que pueden tener necesidades o requerimientos diferentes, así como las diferencias inherentes a estar en otro país, como las diferencias legales, políticas e incluso culturales.

- Finalmente están los mercado no lucrativos y gubernamentales, que consisten en empresas que venden a organizaciones sin fines de lucro como iglesias, escuelas o bien organizaciones humanitarias, en estos mercados se tiene que revisar cuidadosamente los precios que se ofrecen porque el poder de compra en este mercado es limitado; por otro lado la parte de las compras gubernamentales casi siempre son a través de licitaciones en las que se privilegian los bajos precios, por lo que el margen de ganancia con frecuencia se sacrifican.

1.3.2 Las necesidades, los deseos y las demandas

Para entender de una manera más clara de la función de la mercadotecnia dentro de la estrategia de la empresa es necesario explicar más a fondo conceptos claves como las necesidades, los deseos y las demandas cuyas definiciones se tocaron previamente.

Las necesidades como es bien sabido, son requerimientos de los seres humanos a un nivel básico, tales como el alimento, el vestido y el tener un lugar donde refugiarse, sin embargo, lo seres humanos también tienen necesidades más allá de las básicas, tales como la educación o el entretenimiento (Kotler & Keller, 2012). Estas necesidades se convierten en deseos cuando se dirigen a objetos en particular, que podrían satisfacer estas necesidades, por ejemplo dos personas con hambre pueden desear satisfacer esa necesidad con diferentes alimentos, dependiendo de sus gustos y circunstancias.

Las demandas, como ya se explicó previamente son el deseo de un producto en particular pero que en este caso está respaldado por cierta capacidad para pagarlo, es decir, para una empresa es igualmente importante saber cuantas personas desean su producto y cuantas personas no lo tienen y podrían paga por él, y como se mencionó antes, existen varios tipos de demandas que tienen que considerarse al momento de elegir como se va a satisfacer esa necesidad.

A su vez existen varios tipos de necesidades (Kotler & Keller, 2012):

- Necesidades expresadas. Esta es la necesidad que expresa directamente el cliente.
- Necesidad real. Esta es la necesidad subyacente a la necesidad expresada, aquello que el cliente no dice directamente, pero requiere, por ejemplo el consumidor puede expresar su deseo por un cierto producto, pero su necesidad real quizás sea obtener ese producto pero a además a un costo reducido que se adapte a su bolsillo.
- Necesidad no expresada. La necesidad no expresada es aquella necesidad que el cliente no menciona, pero da por hecho o considera que debiera ser, por ejemplo al comprar cualquier producto el cliente espera que sea de buena calidad, aunque al comprarlo no lo exprese directamente.
- Necesidades de placer. Esta necesidad es aquella que va más allá de cubrir la necesidad básica, por ejemplo, cuando una persona tiene hambre, pero desea saciarla con un alimento exótico difícil de conseguir.
- Necesidades secretas. Estas necesidades son aquellas que el consumidor no expresa, pero que desea, por ejemplo ser percibido como alguien superior a los demás.

Para una adecuada ejecución de una estrategia mercadológica no es suficiente satisfacer solo las necesidades expresadas, por que estaría dejando insatisfecho al consumidor, y de su satisfacción dependerá el éxito del producto ofrecido (Kotler & Keller, 2012).

1.3.3 Los mercados meta, el posicionamiento y la segmentación

Otros conceptos importantes para la concepción de la estrategia mercadológica son los mercados meta, el posicionamiento y la segmentación.

Los consumidores tienen gustos muy variados, de modo que para segregarlos según sus gustos, se debe segmentar el mercado, a través del análisis del mercado y de los propios consumidores con pruebas psicográficas y conductuales. Después identificar los segmentos de mercado se debe analizar y decidir cual de todos estos ofrecen la mejor oportunidad, y aquellos seleccionados se convertirán los mercados meta de la empresa para cada uno de los cuales se deberá desarrollar una oferta de mercado, y que deberá posicionarse en el imaginario de los consumidores de ese mercado (Kotler & Keller, 2012).

Una vez definidos los mercados meta y habiendo segmentado el mercado las empresas deben ofrecer una propuesta de valor con su producto para posicionarse adecuadamente, esta propuesta se hace física por medio del producto, el servicio ofrecido, la información proporcionada y la experiencia generada por todo lo anterior; lo cual en su conjunto es una oferta (Kotler & Keller, 2012). Generalmente las empresas optarán por presentar esta oferta a través de una marca, que no es más que la oferta de una fuente conocida, la cual se va construyendo a través de tantas asociaciones positivas como sea posible con el fin de que los consumidores la mantengan en su mente y en cuanto les surja la necesidad, sea esta la primera opción en la que piensen.

El consumidor va a elegir las marcas u ofertas de las que tenga percepción de más valor, este concepto es de suma importancia para la mercadotecnia ya que es la mezcla de la calidad, el servicio y el precio, variables que van a determinar la preferencia o rechazo por un producto por parte del consumidor (Kotler & Keller, 2012).

Por otro lado, la satisfacción es aquello que va a representar el juicio que el consumidor hacer del valor percibido del producto, si el rendimiento del producto es inferior que la expectativa habrá un sentimiento de decepción y habrá una reticencia a nueva compra del producto, si el rendimiento es igual a las expectativas el consumidor estará satisfecho y si el rendimiento excede las expectativas el consumidor estará complacido y en estas circunstancias será mucho más probable que la compra se repita y la empresa haya ganado a un cliente cautivo (Kotler & Keller, 2012).

1.3.4 Canales

Para alcanzar un mercado meta en mercadotecnia se consideran tres diferentes tipos de canales (Kotler & Keller, 2012):

- Canales de comunicación. Estos canales consisten en aquellos que entregan y reciben mensajes de los consumidores meta, entre estos canales se encuentran los medios impresos como periódicos y revistas o bien medios digitales como redes sociales y correo electrónico, estos últimos son preferidos pues la comunicación puede ser bidireccional, a diferencia de los impresos.
- Canales de distribución. Estos son los utilizados para exponer, vender o entregar el producto al consumidor final, estos se dividen en indirectos, como lo puede ser por internet o por teléfono o bien indirectos a través de intermediarios como distribuidores, mayoristas y minoristas.
- Canales de servicio. Estos son utilizados por las empresas para completar las diversas transacciones en el proceso productivo, por ejemplo bodegas, transporte, aseguradoras y servicios financieros.

Para el desarrollo de la estrategia mercadológica de una empresa, indiferentemente de el tipo de producto o servicio que se ofrezca, es la competencia dentro del mercado, esta incluye todas las ofertas de los competidores rivales tanto reales como potenciales. La empresa debe considerar a todos los competidores a fin de elegir las estrategias a seguir al entrar a competir a un mercado (Kotler & Keller, 2012).

1.3.5 Entornos de mercadotecnia

Todo lo anterior engloba el entrono de mercadotecnia, este se divide en funcional y general. El entorno funcional considera a todos los factores que participan en la producción, distribución y promoción de la oferta, dentro de ese grupo se considera a la misma empresa, a los proveedores, los distribuidores y a los consumidores meta. El entorno general por otro lado se conforma por los siguientes elementos (Kotler & Keller, 2012):

- El entorno demográfico.
- El entorno económico.
- El entorno sociocultural.
- El entorno natural.
- En entorno tecnológico.
- El entorno político legal.

Del equipo de mercadotecnia de la empresa dependerá el análisis y constante seguimiento de las tendencias de estos entornos para ajustar la estrategia de mercadotecnia cuando sea necesario, ya que los cambios en cualquiera de estos pueden tener implicaciones que pueden afectar el rendimiento de la empresa o bien pueden representar oportunidades que pudieran ser aprovechadas (Kotler & Keller, 2012).

Dentro de la estrategia de una empresa, la mercadotecnia juega un papel sumamente importante, pues en esta parte se concentra la identificación, creación, entrega y vigilancia del valor al consumidor, factor que en gran medida determinará el éxito financiero y comercial de una empresa, de modo que la parte mercadológica siempre debe estar alienada a la estrategia principal de la empresa, ya que a final de cuentas la organización debe funcionar como un solo organismo en el cual deben coexistir y funcionar holísticamente.

1.4 Intimidad del cliente y otras disciplinas de valor

De acuerdo con Treacy y Wiersema (1995) existen tres disciplinas en las cuales las empresas tienen la posibilidad de enfocarse para diferenciarse de su competencia y fortalecer su estrategia.

- Excelencia operacional: Enfoque estratégico específico para la producción y entrega de productos y servicios, las empresas que adoptan esta disciplina buscan ser líderes en costos y mayor capacidad de producción, minimizando los costos generales y optimizar procesos de producción.
- Liderazgo de producto: Enfoque en el desarrollo, innovación, diseño y tiempo de respuesta a su consumidor.
- Intimidad con el cliente: Ofrecen al cliente un producto o servicio personalizado y a la medida de las necesidades. El conocimiento del consumidor es clave para el desarrollo a largo plazo.

1.4.1 Soriana y Comercial Mexicana

La industria del *retail* (comercio de menudeo) durante los últimos años se está enfrentando a uno de los cambios más fuertes en la historia. Los principales detonadores son las condiciones del mercado, tendencias del consumidor y un fuerte desarrollo tecnológico. Esto ha obligado a las

empresas a impulsar nuevas estrategias que les permita ser más competitivas, innovadoras y distinguirse sin perder su principal objetivo, el cual es, satisfacer las necesidades de su cliente.

Esta premisa de deleitar al usuario, no está resultando una tarea simple, puesto que el entorno económico no es el más favorable por los altos porcentajes de inflación 16.8% y devaluaciones de hasta 30%, esto trae como consecuencia un consumo desacelerado, presión inflacionaria que pone mayor presión al costo de vida, menor inversión por parte de las marcas y distribuidores, -2.3% y disminución de exportaciones en -5.8% al cierre del 2015 (Nielsen, 2015). Todos estos factores en total para LATAM (Latino América) presenta una gran oportunidad comparado con las empresas a nivel mundial, los autoservicios en México hoy tienen una participación del 50% contra otros canales, por lo cual, cualquier decisión o crecimiento impactará en la industria.

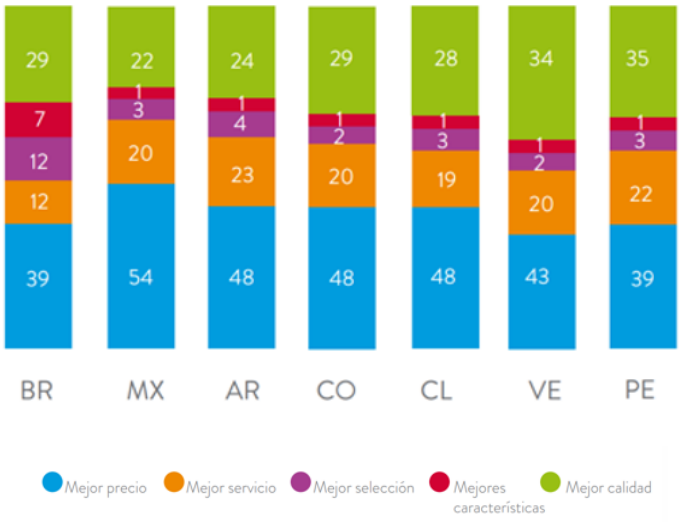
Es importante considerar que el conocimiento profundo de las necesidades, hábitos y comportamientos del consumidor serán importantes para alcanzar el liderazgo, algunas de las tendencias más relevantes del consumidor son: segmentación de mercado o nichos, programas de lealtad para los clientes, división de formatos, comercio en línea, en tendencias para el producto están las marcas privadas como estrategia de posicionamiento y valor de las mismas, así como productos saludables para satisfacer a un mercado cada vez más consciente.

La industria de la venta al menudeo es de una rivalidad alta entre sus competidores, ya que por lo general lo hacen a través de la estrategia de liderazgo en costos, la agresividad de dicha estrategia produce una canibalización de precios que lleva a las empresas a buscar económicas de escala, eficiencias operativas, reducción de costos, control estricto de gastos en todas las áreas como servicios, publicidad y fuerza de ventas. Sin embargo, en algunas ocasiones hay organizaciones buscan de igual manera estrategias con base en enfoques o diferenciaciones

que permitan atraer clientes al brindar experiencias de compra diferente e implantar programas de lealtad.

En la figura 3 se puede observar que México es el país en América Latina en donde el precio es la razón más importante para elegir entre una cadena de supermercados y otra.

Figura 3 Razones por las que los consumidores cambian sus preferencias de compra



Nota: Tomado de Nielsen (2015)

1.4.2 Soriana

Es una cadena mexicana de supermercados y almacenes fundada en Torreón Coahuila en 1968. Hoy en día, tiene en el país 682 tiendas de autoservicio a lo largo de la nación. El 45% de sus tiendas operan en el norte, 37% en el centro y 18% en el sur, tiene presencia en los 32 estados, con seis formatos de tienda: *Hiper, Super, Mercado, Clubs, Express* y *City Club*.

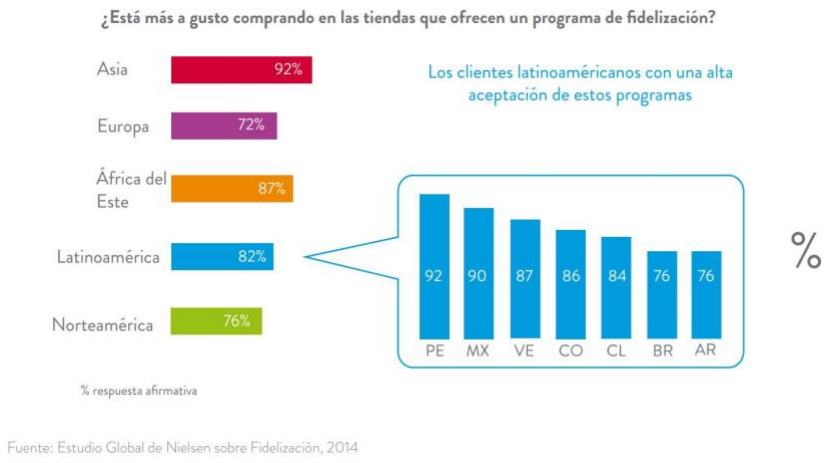
La misión de *Soriana* es:

> Satisfacer las necesidades de productos y servicios de las comunidades donde estamos presentes, fomentando en cada uno de nosotros nuestra filosofía y valores, para asegurar una relación permanente y valiosa con nuestros clientes, colaboradores, proveedores,

accionistas, comunidad y medio ambiente, obteniendo de esta manera una adecuada rentabilidad y garantizando así nuestra permanencia y crecimiento (Soriana, 2015). Acordé a la teoría de Porter (1980), su estrategia está enfocada a liderazgo de costos, aunque también se soporta en otros pilares estratégicos, como la creación de lealtad con sus clientes y expansión de sus puntos de venta. Con base a las disciplinas de Treacy y Wiersema (1995) *Soriana* está aplicando el conocimiento íntimo del consumidor (la solución). Buscan aprender de las preferencias de sus clientes y hábitos de compra. Para con ello emprender relaciones duraderas y así lograr una identidad.

En la figura 4 se evidencia como México es uno de los países en América latina con mayor aceptación de los programas de fidelización, tendencia sobre la cual *Soriana* ha fundado sus tácticas.

Figura 4 Programas de fidelización en el mundo



Nota: Tomado de Nielsen (2015)

1.4.3 Comercial Mexicana

Comercial Mexicana (CCM) es una empresa dedicada a cadenas de supermercados y restaurantes, fue fundada en el año de 1944 y desde sus inicios, sus clientes se han identificado con la estrategia de la compañía, la cual es: "Ofrecer un buen servicio, selección y calidad al mejor precio" (2014).

Esta organización, desde el 2008, arrastraba problemas financieros y después de una mala toma de decisiones, que impacto negativamente en el negocio. En el 2014, *Comercial Mexicana* se deshizo de sus activos menos rentables y se enfocó en un segmento de mercado que le produjera mayor rentabilidad a largo plazo. De acuerdo con las estrategias genéricas de Porter (1980), adopta una de diferenciación enfocada a un segmento, donde los consumidores tienen presencia o requerimientos distintivos y la rivalidad no es tan alta.

La misión de *Comercial Mexicana* es: "Nuestra misión es ser la tienda de autoservicio preferida por el consumidor, que entregue altos rendimientos a sus inversionistas; ser un cliente honesto y respetuoso para sus proveedores y representar una de las mejores ofertas laborales del país" (Tiendas Comercial Mexicana S.A. DE C.V., 2009)

1.4.4 Un nuevo negocio

En 2015 *Soriana* anuncia la adquisición de un porcentaje significativo de las tiendas de *Comercial Mexicana* (competidor directo). Al hacer esta transacción alineada con su estrategia de expansión, logra tener una mayor participación en el mercado principalmente en el centro del país, donde la segunda contaba con una presencia importante en puntos de venta.

Una estrategia fue reforzar su propuesta de marca propia, con el objetivo de crear puntos de diferencia contra las marcas comerciales, con una oferta única, resaltando la relación precio calidad de los productos. Otro aspecto clave fue el replicar en su estrategia promocional; la temporalidad de Julio Regalado que, contra la competencia, resulta en un pico de ventas

importantes en todas las categorías, atrayendo e incentivado la compra de volumen a precios competitivos con sus proveedores.

Después de esta venta, se dio origen a *La Comer*, la cual tiene la misión de: "Ser la cadena de autoservicio que mejor atiende el público de nivel socioeconómico medio y alto del país, ofreciendo la mejor experiencia de compra en el mercado basada en: calidad, atención y servicio." (La Comer S.A.B. de C.V., 2016.)

La diferenciación que busco *La Comer* según Treacy y Wiersema (1995) fue de lograr un acercamiento con el cliente, identificando los factores de decisión de compra de un segmento medio y alto de consumidores, desarrollando formatos de tiendas que ofrecen una experiencia de compra y productos diferenciados. Parte de sus tácticas fue reducir activos y consolidar operaciones, elevar rentabilidad con espacios innovadores, ofertar al consumidor productos *gourmet*, un enfoque promocional a los días de mayor tráfico, sin dejar a un lado su estrategia de temporalidad al crear la temporada naranja.

Para el año 2016, una vez finalizada la transacción con *Soriana*, *La Comer* operaba con 55 tiendas distribuidas en el país, contando con cuatro formatos de tiendas: *City Market, Fresko, Sumesa, La Comer*. El 70% de las tiendas están en el área metropolitana de la Ciudad de México, resultando en una presencia principalmente en el centro del país.

Después de lo expuesto, se concluye, que la transacción realizada entre *Comercial Mexicana* y *Soriana* estuvo alineada a las estrategias y misión de ambas cadenas, logrando desarrollar las unidades de negocios de acuerdo con el plan estratégico que fue diseñado.

Soriana opera en un mercado donde hay muchos participantes y están orientados en competir por precio, mientras que *La Comer*, se enfoca en clientes que están dispuestos a pagar más, por productos de mayor calidad, esta última organización, se supo reinventar, y encontró un

grupo de consumidores que no estaban siendo atendidos. Con este movimiento, ambas logran ser competitivas en la industria, cada una, con una propuesta de valor diferente.

1.5 Estrategias de crecimiento: caso *Panera* y *Starbucks*

En este apartado se tiene como finalidad abordar la importancia que tiene en las organizaciones mantener un equilibrio entre el crecimiento y la rentabilidad. Los casos *Starbucks* y *Panera* servirán como ejemplo para recalcar esta importancia y los diferentes aspectos alrededor de la misma.

Para los inversionistas el crecimiento para las empresas significa en pocas palabras, un incremento en las utilidades en el mediano plazo, mejor posicionamiento en el mercado lo cual se traducirá en una mayor estabilidad y confianza de las inversiones. Por su parte, el alto mando en algunas ocasiones puede ser evaluado con base en el valor de la compañía, la expansión a nuevos territorios o el nivel de ventas alcanzado. Recientemente en la empresa *Emerson Electric*, la cual es una empresa considerada dentro de las *Fortune* 500 (Fortune 500, 2020) debido a su crecimiento constante y excelentes rendimientos un grupo de inversionistas publicó una carta solicitando un mayor retorno de inversión y reclamando que el crecimiento había generado mayores ingresos por comisiones al CEO que a los inversionistas. El objetivo de esta carta fue bastante discutido, sin embargo, el mensaje claro: necesitamos un mejor pago de dividendos considerando los resultados que se están obteniendo, y a su vez, solicitaron considerar los planes de crecimiento y la existencia de dos divisiones con tipos de negocio diferentes (Zacchei, 2019).

El ejemplo arriba mencionado expone las diferencias que se pueden presentar entre CEO y accionistas, asimismo la importancia de tener un crecimiento sostenido en términos financieros con justas retribuciones tanto para los trabajadores como para los accionistas.

1.5.1 Estrategias de crecimiento

Existen diferentes estrategias de crecer una compañía. Jeremy Kourdi (2015) expone diversas alternativas por los cuales una empresa puede tener el crecimiento deseado.

1. Crecimiento orgánico. Representa aquel que se hace con recursos propios, de forma natural y ordenada, acorde al mercado, es la táctica más lenta y exige la creación de nuevos productos o la expansión planeada a otros territorios.
2. Adquisiciones y fusiones entre compañías. Estas usualmente requieren de una gran inversión y un periodo de adaptación tanto de los procesos como de la filosofía de las empresas. Hacerlo debe tener objetivos específicos como tomar su parte del mercado o complementar con sus productos el catálogo o portafolio para extenderse a otras industrias (2015).
3. Integraciones. Se busca trabajar con otros negocios aliados para establecer una estrategia en conjunto. Se observa en grandes empresas como aerolíneas, hasta el ejemplo típico del puesto de comida callejera al cual *Coca-Cola* le arrenda su mobiliario y refrigeradores a cambio de vender sus refrescos. Este tipo de tratos ofrece beneficios a ambos negocios y no requiere de una gran inversión como en una adquisición.
4. Diversificación. Puede ser bastante fructífera para incrementar el valor de las acciones como las ventas. Esta estrategia es una buena opción cuando ya se cuenta con productos posicionados en el mercado, una marca sólida y la capacidad de extender la producción y mercadotecnia a otros mercados mediante el desarrollo de nuevos bienes, esto permitirá tener eventualmente más clientes y un catálogo más amplio aprovechando la infraestructura y capacidades desarrolladas.

5. Especialización. Mediante ella la empresa se enfoca en su negocio clave, se tercerizan las actividades que no agregan valor al producto clave y la inversión se enfoca en desarrollar y perfeccionar al mismo.

Según Kourdi (2015), estas estrategias no son mutuamente excluyentes, pero debe considerarse cuales son los recursos y capacidades de la empresa para decidir cuál será la mejor alternativa.

1.5.2 Crecimiento de Starbucks

Starbucks Corporation es la compañía de café más grande del mundo, cuenta con presencia en 70 países. Fue fundada en el año de 1971 y su misión es: inspirar y nutrir el espíritu humano: una persona, una taza y una comunidad a la vez (Starbucks, 2020).

Como ya se dijo, el crecimiento para las empresas es muy importante, pero aún más importante es el hacerlo de forma ordenada y con una estrategia clara que no ponga en riesgo el negocio actual ni tampoco obligue a la organización a invertir más allá de sus capacidades.

Crecer de forma excesiva o acelerada puede llegar a representar un riesgo para las organizaciones, en donde sus capacidades se pueden ver perjudicadas y en donde la generación de obstáculos se hace presente, esto la mayoría de las veces está relacionada con la falta de liderazgo y planeación aunado a una escasa cultura organización y/o problemas internos (Fisher, 2017).

En el caso de *Starbucks*, esto sucedió al abrir tiendas de una manera acelerada con locaciones que tardaron más en ser rentables, haciendo también que aumentaran las perdidas. Además de subestimarse y por tal motivo no cumplir con los estándares a los cuales estaban acostumbrados sus clientes, afectando en calidad de producto, servicio y por consiguiente las ventas (Eriksson & Hess, 2011).

De la misma manera, las capacidades de relación tanto con los clientes como con los empleados bajan y eso lleva a que la curva de crecimiento vaya en declive. En el caso de *Starbucks* el efecto negativo más importante se fue notando al final de cada año al momento de hacer las revisiones fiscales, las cuentas por pagar y los gastos que representaba abrir la mayor cantidad de tiendas al final del año se convertían en una pesadilla, conduciendo al incremento de la deuda a largo plazo (Eriksson & Hess, 2011).

En el momento en el que *Starbucks* definitivamente estaba en pique, las estrategias de comunicación que se emplearon para salir adelante fueron precisas para la situación en la que se encontraban, volver a conectar con el cliente y crear experiencias en cada visita de cada consumidor fue una estrategia inteligente y certera. Se reformularon sus maneras de trabajar y de pensar para lograr una empresa con un crecimiento disciplinado y rentable tratando de abarcar el mayor mercado posible aportando lo que los caracteriza; innovación, conciencia social y cercanía con sus clientes (Eriksson & Hess, 2011).

1.5.3 Crecimiento de Panera

Panera es una cadena de tiendas panadería y café, enfocada principalmente en ofrecer una experiencia gastronómica por medio de productos recién horneados, en un ambiente relajado (Lipson, 2009).

Panera se enfocaba principalmente en que la gente tuviera una gran experiencia gastronómica, con sus productos de excelente calidad utilizando ingredientes de primera, y en la su calidez de sus tiendas que ofrecían un precio accesible, con todo ello la compañía buscaba sustentar su estrategia de diferenciación.

Panera se enfrentó al reto de competir constantemente con empresas de comida rápida, pero con el gran diferenciador de ser más saludable, lo cual le daba una gran ventaja contra sus

competidores, pero también enfrentaba una fragmentación en la industria debido a una recesión la cual estaba ocasionando un aumento de precio en los insumos, resultando en que se viera en la decisión de bajar la producción o aumentar los costos de sus productos como algunos en la competencia les estaba ocurriendo. Ante ello la firma decidió seguir fielmente su estrategia que desde un principio fue su mejor aliado (Lipson, 2009).

Panera no cedió ante la crisis, mantuvo sus precios, busco alternativas y decidió invertir siguiendo la estrategia de un crecimiento orgánico, sus clientes percibieron eso y también pudieron salir abantes del bache. Esta decisión, al igual que la que tomó *Starbucks*, fue muy arriesgada, pero con una estrategia, un plan bien establecido y considerando todos los riesgos, se pudo no solo recuperar, sino volver a alcanzar el éxito.

Con estos casos se concluye que, el crecimiento es una parte muy importante para dotar a la empresa de capacidad permanencia y ser atractiva para los inversionistas. Pero, tiene que venir acompañado siempre de la planeación adecuada que tome en cuenta todos los riesgos posibles.

1.6 Liderazgo estratégico

Los líderes tienen un gran reto ya que las empresas al darles esa posición confían enteramente en sus decisiones, propuestas y objetivos. Parte de este reto recae, en lo que el líder de una empresa tiene que realizar, es decir, planear la estrategia de una empresa, implementarla, alinearla y permearla hacia toda la organización para alcanzar así todos los objetivos propuestos, buscando en todo momento promover el crecimiento de la organización.

Considerando todas las implicaciones de este trabajo, puede comprenderse la complejidad de esta posición. Saber que en las manos de una sola persona se encuentra el futuro de toda una organización es un riesgo que no muchas personas quisieran asumir. Es en este punto donde entra en juego el liderazgo estratégico, para dirigir e intervenir en las acciones laborales de un

equipo de trabajo, cumpliendo con los objetivos según las estrategias que involucran a los directivos y a la empresa (Porter, Lorsch, & Nohria, 2004).

La toma de decisiones a un nivel ejecutivo puede tener muchas implicaciones relevantes para la compañía, es por esto por lo que es sumamente importante contar con un liderazgo asertivo que intervenga de manera oportuna en situaciones vitales para los procesos estratégicos. Es importante considerar que, a pesar de la importancia de los líderes de las empresas, estos no son omnipotentes, ya que existen factores externos que influyen en ellos y esto a su vez afectara a la compañía y quizás a la estrategia de esta (Porter, Lorsch, & Nohria, 2004).

La idea de un liderazgo estratégico incluye entre otras cosas tener una visión amplia y bien informada acerca de la situación de la empresa, de la industria y del mercado; que permita dar dirección a todo el equipo de trabajo, también el manejo efectivo de la eficacia operacional y tener un compromiso claro respecto a su enfoque, lo cual lleva a tener más clara la o las estrategias planteadas.

1.6.1 Características del líder corporativo

Un buen líder es aquel que dirige un modelo eficaz que le permita tomar las decisiones idóneas siempre y cuando haya identificado los procesos correctos, con los que la empresa, basada en su estrategia, trabajará.

> El desafío del liderazgo es dar una dirección coherente a la asignación de recursos y, con ello, alinear los procesos de abajo hacia arriba con los objetivos de arriba hacia abajo. Así es como se impulsa la estrategia en una organización grande" (Bower & Gilbert, 2007).

Sin embargo, muchas personas, incluyendo líderes, se dejan llevar por los sentimientos y hacen o dicen cosas antes de pensarlas. El límite de la inteligencia termina cuando las personas se dejan

influenciar por estos sentimientos y no por la razón y ahí es cuando muchas malas decisiones son tomadas, (Boaz & Fox, 2014).

No dejarse llevar por los sentimientos e impulsos es una tarea compleja y para lograrlo, es necesario que las personas se conozcan a sí mismas, cómo funcionan, conocer sus fortalezas para capitalizarlas, del mismo modo sus debilidades, para ser consientes y detectar alertas a tiempo (Boaz & Fox, 2014). Finalmente, lo ideal será buscar un tiempo y pensar un poco más las cosas en momentos cruciales.

Todas las personas tienen características distintas, es decir, diferentes aptitudes, miedos, experiencias (malas o buenas). La clave es saber cómo manejarlas y la única forma de llegar a ese punto es que se conozcan a sí mismas. Boaz y Fox (2014) llaman a esto "mirar hacia dentro de uno mismo" y lo dividen en dos dimensiones:

- Desarrollar la conciencia del perfil: esta es la combinación de la forma de pensar, emociones, esperanzas, comportamiento y la forma de reaccionar ante ciertas situaciones, para un líder será útil identificar y describir estas tendencias que impulsan su compartimento a un nivel más amplio y profundo
- Desarrollar la conciencia del estado: consiste en el reconocimiento de aquello factores que impulsan a la persona en el momento de tomar una decisión, lograr esta conciencia implica la percepción en tiempo real una amplia gama de experiencias y su impacto en el su comportamiento

Según Porter, Lorsch y Noria (2004) ser líder y tener una posición donde se tomen decisiones estratégicas importantes, es necesario considerar siempre todas las opciones que guíen al resultado más viable, una de ellas es aceptar cuando no se sabe algo, o por lo menos no lo suficiente y acudir a alguien más del equipo en busca de ayuda. A esto se le llama humildad y

muchos líderes desafortunadamente no la poseen. Los autores aseveran que, teniendo las opiniones y recomendaciones de los diferentes miembros de un equipo, se puede tener una visión integral y de esta manera tomar una decisión de calidad considerando todos los frentes.

1.6.2 La figura del CEO dentro de la empresa

CEO es el puesto directivo más alto de la organización, el líder supremo, que lleva la visión y la estrategia. Este puesto no es una tarea fácil, al ser la máxima autoridad, bajo su cargo quedan decenas de departamentos, divisiones y regiones, pero no solo es eso, también es la imagen de la compañía a nivel global. Esta figura juega un papel muy importante hacía el exterior de la organización; esto es la prensa, accionistas, mercado de valores, obras de labor social y prácticamente se convierte en una figura pública (Porter, Lorsch, & Nohria, 2004).

Cuando se llega a una posición de CEO la administración del tiempo es primordial y es importante estar enfocado en la visión de la empresa a futuro, cambios y estrategias derivadas de ella, con todas estas responsabilidades es común que su agenda esté constantemente llena, lo cual imposibilita tener una visión completa de su negocio lo cual no le permitirá enterarse de muchas cosas que están pasando dentro de la organización (Porter, Lorsch, & Nohria, 2004). Es en este punto el CEO tiene que confiar en el conocimiento, talento y experiencia de su equipo de ejecutivos, quienes son en realidad quienes están llevando todas las decisiones importantes a nivel operativo y estratégico.

También, en ocasiones el mensaje que el CEO transmite hacia todos los departamentos, ejecutivos, directores y gerentes se distorsiona y no llega exactamente como se deseaba, ni provoca el impacto planeado (Porter, Lorsch, & Nohria, 2004). Por eso es importante todos los mensajes relevantes que el CEO desee transmitir hacia el resto de la organización, se

comuniquen de forma tal, que al llegar a sus destinatarios conserve la esencia del mensaje deseado.

Un claro ejemplo de lo anterior es lo que hace el CEO de *AVNET*, Bill Amelio, quien lleva una junta cada cuarto transmitida en vivo a toda la organización a nivel global, donde se ven los resultados de ese mismo periodo y esos mismos serán presentados a accionistas y el consejo directivo. También aprovecha para dar todo tipo de mensajes importantes, así se asegura de que el mensaje llegue directo a cualquier nivel y que todos los colaboradores se sientan apreciados al estar recibiendo ese tipo de información por parte de él, motivándolos e impulsándolos a seguir trabajando siempre en busca de mejores resultados, buscando unir a toda una compañía en la búsqueda de un objetivo común.

Así pues, se concluye que el liderazgo tiene una gran importancia para llevar a cabo la estrategia, pues se debe contar con muchas aptitudes que le permitan al líder alcanzar el éxito en la organización, siempre comunicando a todos los subordinados y asegurándose de que el mensaje que desea transmitir llegue a toda la organización.

1.7 Recursos valiosos: caso *AB InBev*

En esta sección se analizará la empresa *AB-InBev*, su estrategia genérica, de crecimiento y recursos estratégicos que la han llevado a ser la líder en la industria de fabricación y venta de cerveza a nivel mundial.

1.7.1 Estrategia competitiva de AB InBev

El liderazgo global en costos es la estrategia genérica con la cual *AB InBev* ha logrado mantener una posición competitiva a lo largo del tiempo. Esto se evidencia en sus políticas de presupuestos, la eficiencia de sus procesos y su crecimiento a través de la adquisición otras

empresas, la inversión en investigación y desarrollo no ha sido tan grande como lo hubiera sido al desarrollar todos los productos de su portafolio de cero (Orleans & Siegel, 2017).

Esta esta estrategia le ha permitido a *AB InBev* mantener su posición de privilegio como líder del mercado, ya que cualquier empresa que intentara competir al mismo nivel, requeriría de una gran inversión, que posiblemente no daría los rendimientos esperados.

1.7.2 Capacidades dinámicas de AB InBev

AB InBev ha mantenido la estrategia genérica de liderazgo en costos proporcionando alta calidad y un excelente servicio a los consumidores, considerando en todo momento los riesgos a los que se enfrenta con los avances tecnológicos y la innovación de productos en un ambiente completamente volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA).

Los ambientes VUCA (Schoemaker, Heaton, & Teece, 2018), necesitan de líderes que puedan diseñar nuevas capacidades organizacionales, que den cabida a ofertas innovadoras y a nuevos modelos de negocio orientados hacia el próximo gran avance. Para un mundo de negocios caracterizado por este tipo de ambientes es esencial que las organizaciones puedan diferenciar entre las capacidades ordinarias y dinámicas.

Las capacidades ordinarias son aquellas que sustentan la producción y venta de determinados productos y servicios en el entorno actual de la empresa con una fabricación eficiente, mercadotecnia eficaz, asociaciones sólidas y un liderazgo capaz. Las dinámicas son aquellas que permiten a las organizaciones identificar configuraciones rentables de competencias y activos, logrando crear una organización innovadora y ágil, haciendo las cosas correctas en el momento adecuado, con una cultura organizacional orientada al cambio y en busca de nuevas oportunidades tecnológicas, este tipo de capacidades son difíciles de desarrollar e implementar,

por tanto, no son fáciles de imitar por otras organizaciones, ya que estas, son integradas en la cultura organizacional (Schoemaker, Heaton, & Teece, 2018).

Otra característica importante es que la manera en que *AB InBev* motiva a sus empleados con promociones y/o compensaciones de forma rápida que ha ayudado a la compañía a que sus empleados obtengan los mejores resultados permitiéndole a *AB InBev* posicionarse como la empresa líder en el mercado. "Construimos nuestra empresa siendo siempre los desvalidos, siempre los insurgentes. Cuando comenzamos, no éramos líderes del mercado en ninguna parte, teníamos que conquistar esa posición", mencionó Brito (Orleans & Siegel, 2017, p. 1).

La globalización y crecimiento exponencial de la tecnología, le ha permitido adaptarse a las nuevas necesidades del mercado y de las regiones, es por eso por lo que, al tener la capacidad instalada, la experiencia y el personal en cada una de las compañías del grupo, le ha permitido reducir sus costos además de adaptarse a las nuevas necesidades de sus consumidores.

1.7.3 Estrategias de crecimiento de AB InBev

En este apartado se detallará la manera en la que *AB InBev* ha logrado obtener una mejor posición en el mercado y razón principal de su éxito y crecimiento.

AB InBev se ha caracterizado por un crecimiento inorgánico, a través de la adquisición de sus principales competidores (Orleans & Siegel, 2017). En 1989 Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles, y Carlos Alberto Sicupira adquirieron la cervecera *Brahma* por 50 millones de dólares, diez años más tarde obtuvieron varias adquisiciones en Argentina y Venezuela, logrando fusionarse con su rival *Antarctica (AmBev),* controlando el 72% del mercado y convirtiéndose en el tercer productor de cerveza más grande del mundo.

En el 2004 tomaron la decisión de convertirse en el líder a nivel mundial, fusionándose con *Interbrew (InBev),* el cual tenía su cede en Bélgica y era productor principal de marcas como

Stella Artois y Beck's. Cuatro años más tarde se decidió adquirir *Anheuser-Busch (AB InBev)* convirtiéndose en una de las principales empresas de productos de consumo en el mundo. Mas tarde en el 2012 hicieron lo mismo con el 50% de las acciones de *Grupo Modelo* con cervezas como: *Corona, Modelo* y *Pacifico*, y en el 2016 hicieron lo mismo con su rival principal *British SAB Miller Plc* (Orleans & Siegel, 2017).

A pesar de las diversas adquisiciones, con más de 200 mil empleados y presencia en más de 50 países, la unificación de la cultura fue realmente notable, pues los principios que caracterizaban a esta empresa desde un inicio aún seguían vigentes, organizados bajo tres pilares principales: sueños, personas y cultura, siendo la cultura la fuente principal de orgullo para inversionistas y colaboradores (Orleans & Siegel, 2017).

Esta esta estrategia le ha permitido a *AB InBev* mantener su posición de privilegio como líder en el mercado, ya que ha elegido muy bien sus adquisiciones comprando las marcas más conocidas y consumidas en muchos de los países más importantes en cuanto a consumo de cerveza se refiere.

1.7.4 Recursos clave de AB InBev

Collis & Montgomery (2008) han propuesto tres tipos de recursos valiosos o clave dentro de una empresa u organización que pueden otorgarle una ventaja competitiva, al permitirle realizar las sus actividades de una mejor manera y a un menor costo en comparación con los rivales, los recursos clave son: recursos físicos o tangibles, los recursos intangibles y las capacidades, para el caso específico de *AB InBev* se identificaron de este tipo de recursos: la fuerza laboral (capacidad) y su gran variedad de bebidas y marcas (recurso intangible) para cualquier tipo de persona, cultura o región del planeta.

La fuerza laboral, en donde el valor reside en lo relativo al tema de la adquisición de talento por parte de la empresa, ya que contrario a lo que se hace en la gran mayoría de las empresas, en *AB InBev* se contrata exclusivamente recién egresados tanto a nivel licenciatura reclutados en las universidades más prestigiadas del mundo, así como de maestría de escuelas de negocios en todo Estados Unidos para las posiciones gerenciales.

Según Orleans y Siegel (2017) *AB InBev* rara vez contrata personal que ya haya trabajado en otra empresa, además de esto la búsqueda del talento es exhaustiva y minuciosa, la cual es llevada a cabo por el propio CEO. Una vez contratados, los jóvenes profesionales son puestos aprueba con grandes retos, en los que son observados y evaluados y en caso de superarlas con éxito estas pruebas, son recompensados y promovidos con gran velocidad, lo cual, sin duda, permite que solo los mejores profesionales queden en los cargos más importantes y demandantes, tal como el mismo CEO, Carlos Brito, quien es producto de esa misma cultura, ya que ingresó en 1989 a la empresa cuando recién egresaba del MBA de Standford y para el 2004 ya tenía el puesto actual.

Otro elemento central de su cultura estaba basado en su filosofía de que las personas tomaban los resultados de manera personal, liderando con el ejemplo y enfocados en los resultados. Por tanto, inversionistas y empleados tienen un control obsesivo en los costos, adoptando un presupuesto de base cero, en donde todos los departamentos de la compañía partían de una base cero de presupuesto al inicio de cada año, justificando de igual manera todos los gastos que se habían realizado en el año anterior (Orleans & Siegel, 2017).

Los recursos no pueden ser evaluados por sí solos, un recurso puede valer más dentro de un rubro, pero no significa que este valga lo mismo en otro para ello existen cinco pruebas que permiten evaluar si son realmente lo son (Collis & Montgomery, 2008).

1. Prueba de no ser imitable, que sea difícil de copiar.
2. Prueba de la durabilidad, entre más lento se deprecia el recurso, mayor será su valor.
3. Prueba de la apropiabilidad, quien captura el valor que genera el recurso, debe ser la empresa, no sus empleados o proveedores.
4. Prueba de la sustitubilidad, puede no pueda substituirse con otro recurso de la empresa.
5. Prueba de superioridad competitiva, es realmente mejor el recurso que el de los competidores.

A continuación, se evaluará el recurso de la fuerza laboral de *AB InBev*, bajo la premisa de que si cumple con estas pruebas podrá considerarse valioso.

1. Prueba no imitable: es una organización que trabaja con personas egresadas de las mejores universidades y se caracterizan por no tener experiencia en el mercado lo cual permite forjar perfiles a modo de las necesidades de la firma ya que llegan sin un sesgo al momento de realizar una tarea o actividad, permitiéndoles a su vez romper paradigmas en la industria.
2. Prueba de durabilidad: esta empresa al estar comprometida con el desarrollo de su personal genera lealtad a la misma ya que al invertir en el recurso humano, y en la preparación de sus empleados genera relaciones a largo plazo.
3. Prueba de apropiabilidad: la cultura empresarial y organizacional ayuda a mantener el valor que genera el recurso humano o fuerza laboral debido a que mediante estos siempre se están captando y entrenando nuevos talentos que a través de la infraestructura permite mantener los conocimientos técnicos y administrativos patentados dentro de la empresa sin importar el nivel de rotación.

4. Prueba de substituibilidad: esta prueba es el eslabón débil debido a que la naturaleza de la empresa no permite depender tanto de una persona ya que están gestionando siempre el tener personal altamente capacitado por lo que su personal siempre es reemplazable.
5. Prueba de superioridad: la fuerza laboral en *AB InBev* es el motor de la empresa y están siempre motivados a ser los mejores dentro del ramo, los equipos son autodirigidos y están empoderaros para la toma de decisiones, ya sea en el lanzamiento de un producto o en el desarrollo de este, parte de su éxito recae en la mentalidad de su gente.

Así pues, la fuerza laboral de esta organización puede considerarse un recurso valioso a pesar de no cumplir al 100% la prueba de la sustitubilidad, *AB InBev* deberá seguir basando su estrategia en su personal y como se comprometen con la empresa.

El otro recurso valioso referente a la gran rama de productos disponibles se encuentra en sus marcas; sin duda uno de los valores más importantes y el principal motivo por el que ha realizado cuantiosas inversiones al adquirir cerveceras alrededor del mundo. Esto proviene desde luego de la estrategia por adquisidores por la que ha optado crecer, sin embargo, las marcas adquiridas junto con las empresas que ha comprado son sin duda lo más valioso de ellas, y le han permitido entrar con gran éxito a nuevos mercados. Particularmente en el caso de las cervezas, las marcas locales están profundamente arraigadas en el imaginario de las personas de un país o región particular, con frecuencia se relacionan con tradiciones, deportes o eventos particulares, por lo que la estrategia de *AB InBev* ha sido bastante exitosa.

Por otro lado, su incursión en distintos tipos de bebidas, no solo en cerveza les ha ayudado a complementar y de cierto modo acaparar una mejor tajada en el mercado mundial de las bebidas, consolidándola, así como una de las más grandes del mundo. A continuación, se evaluará el recurso marca y línea de productos.

1. Prueba no imitable: el grupo de marcas en si lo vuelven una característica no imitable dentro de la industria de las bebidas, eso y el enfoque pragmático a la hora de desarrollar y analizar las adquisiciones conforme se fueron realizando.
2. Prueba de durabilidad: el proyecto surgió en 2004 y durante este periodo el consorcio de marcas ha ido creciendo su valor dentro del mercado.
3. Prueba de apropiabilidad: *AB InBev* conserva la esencia de las marcas adquiridas, manteniendo así los mercados cautivos trabajando en hacer más eficiente los procesos y no perder el valor ya ganado a través de la tradición y prestigio de las marcas adquiridas
4. Prueba de substituibilidad: las marcas y su prestigio no son substituibles.
5. Prueba de superioridad: esta es una prueba que está a percepción del cliente final, *AB InBev* al adquirir marcas prestigiosas que ya están colocadas en el gusto del consumidor logra enfocarse en mejoras dentro de la cadena productiva, y solo enfoca los recursos cuando hay alguna marca que ve amenazada su hegemonía.

AB InBev sin duda posee recursos valiosos que, aunados a la estrategia de la compañía, son el motor de la empresa y le han permitido mantenerse en una posición privilegiada en su industria, que a pesar de los centenares de competidores en todos los países en los que tienen presencia.

1.7.5 AB InBev y los retos que enfrenta

AB InBev ha sabido implementar su estrategia para llevar al a compañía a un crecimiento constante y a una posición envidiable dentro del mercado, sin embargo, esto no lo exenta de enfrentar grandes retos, uno de ellos es el tema de las cervezas artesanales, algunas marcas de este rubro cobraron tal fuerza que comenzaron a tener una participación en el mercado que no se esperaba, sobre todo con el dominio de una empresa como *AB InBev* en el sector. Tal como mencionan Orleans & Siegel (2017) ante esta situación se eligió meticulosamente cuales son las

marcas de cerveza artesanal que más proyección tuvieron en su momento y se adquirieron, después de todo, la compañía contaba con los medios para hacerlo. Se permitió que los equipos originales siguieran operando las empresas, haciendo que estas fueran más auténticas y a pesar de pertenecer a una multinacional, conservan su esencia más sencilla, que es justo lo que muchos consumidores de ese tipo de cerveza buscan.

Esa táctica puede ser sostenible, por un tiempo, debido a que muchos consumidores de cerveza tradicional buscan y respetan la esencia de estas por su carácter de ser más genuinas y originales, hechas más por personas y no solo por maquinas, algo que *AB InBev* quizás no pueda ofrecer del todo, pues su estrategia siempre los obligará a vender el mayor volumen posible industrializando así el proceso, quitándoles así, su carácter de artesanal.

Las ventajas competitivas creadas por *AB InBev* han permitido a que su cadena de suministro sea de las más fuertes en la industria, además de que su estrategia de crecimiento inorgánico ha creado equipos estratégicos como *ZX* Ventures, que es el área dentro de la empresa que se encarga de desarrollar e implementar proyectos de innovación.

Otro obstáculo con el que se ha encontrado *AB InBev* es el tema de la digitalización, por el carácter de sus productos hasta hace muy poco tiempo la compañía no lo había necesitado, sin embargo, al darse cuenta de que en realidad todos los mercados tuvieron un enfoque especial hacia ello, tuvo que retomar esta tendencia. En ese sentido ha robustecido las páginas de internet de sus marcas, dotándolas con la capacidad de que el cliente pueda comprar desde ahí, además de varias aplicaciones en las que igualmente permite que el cliente haga sus pedidos, rastreando tiendas cercanas y aunque estas acciones van en la dirección correcta, también es importante para la empresa empujar el uso de estas innovaciones, para que los consumidores las utilicen y así logren en objetivo para el que están diseñadas, ya que en países como México, en el que la

utilización de aplicaciones móviles aún está en ciernes en una gran parte de población, sirven de poco o nada todos estos esfuerzos (Orleans & Siegel, 2017).

Finalmente, la aparición del COVID-19 implicó una serie de cambios sumamente relevantes para todas las personas y empresas, entre muchas otras cosas, una dramática disminución de todas las actividades, particularmente en las sociales, entre las que caen el consumo de cerveza en lugares de esparcimiento, tema que desde luego afectó directamente a empresas como *AB InBev*. El tema de la afectación en sus ingresos y en las proyecciones que se tenían de crecimiento es más que obvio, por el carácter mismo de la empresa eran ineludibles y totalmente previsibles, aun así, la organización ha logrado continuar con ingresos millonarios, que le permite, si no crecer, continuar con su operación, pero más allá de todo esto que era de esperarse, la empresa optó por tomar acción en favor de la comunidad frente a las consecuencias del COVD-19.

AB InBev por su tamaño, tiene presencia en los cinco continentes, mismos en los que ha desarrollado e implementado programas de apoyo para las comunidades que han sido afectadas por la pandemia y la contingencia sanitaria, desde la distribución de gel antibacterial, agua, cubre bocas y el apoyo a instituciones como la Cruz Roja, hasta el apoyo a pequeños negocios y empleados de restaurantes y bares que vieron mermados sus ingresos, todo lo anterior habla de que la organización tuvo la visión de actuar más allá de sus propias necesidades y jugó en equipo junto con todas las comunidades en las que tiene presencia, en ese sentido la imagen de las marcas que posee sin duda se han visto beneficiadas, y en determinado momento verán el retorno de esa ayuda por parte de los consumidores. Es posible decir que *AB InBev* reaccionó favorablemente ante esta situación, en contraposición a empresas como *Alsea* en México, cuyo

reaccionar a la pandemia fue duramente criticado y cuyas implicaciones en la imagen e ingresos fueron considerables.

1.8 Modelo de negocio transformadores: caso *Uber*

En esta sección se hablará sobre la estrategia implementada por *Uber*, así como los aspectos más importantes que implemento para lograr transformar la industria a través de su modelo de negocios.

1.8.1 Historia de Uber

Desde un inicio *Uber* entablo múltiples relaciones de confrontación con reguladores y operadores tradicionales en los mercados de todo el mundo, motivo por el que se dio a conocer como una plataforma tecnológica y no como una empresa de transporte, evitando de esta manera los procesos regulatorios requeridos por estas, sin ser suficiente, se encargó de subsidiar a conductores y pasajeros para que se cambiaran a *Uber* cada vez que se ingresaba a nuevos mercados (Mackay, Migdal, & Masko, 2020).

La compañía fue fundada en el año 2009 por Travis Kalanick y Garrett Camp, idea que surgió después de que sus fundadores habían luchado por llamar y pagar un taxi a través de una aplicación de teléfono inteligente, dos años después de su fundación, la empresa había logrado expandirse más allá del área de la bahía de Nueva York, Chicago y otros mercados estadunidenses, en diciembre del mismo año, comenzó operaciones en Paris, en el 2012 logro ingresar en Australia y África, en el 2013 a Asia y Sudamérica (Mackay, Migdal, & Masko, 2020).

Para el año 2018 obtuvo el 56% de sus $10.9 mil millones en ingresos de operaciones realizadas en Estados Unidos y Canadá, el 18% de América Latina, el 16% de Europa, Medio Oriente y África, y el 9% de Asia Pacífico. Logrando de esta manera tener presencia en 700

ciudades de todo el mundo para el año 2019, en donde tres millones de conductores utilizaban esta plataforma, ofreciendo más de quince millones de viajes por día (Mackay, Migdal, & Masko, 2020).

En sus inicios la compañía era conocida como *UberCab* y ofrecía al mercado un servicio privado de automóviles de lujo en el área de San Francisco, en donde sus principales clientes solicitaban este servicio utilizando una aplicación en sus teléfonos, posteriormente los conductores disponibles recibían una notificación y se les permitía aceptar el viaje, por medio de una función de mapeo se les permitía a estos identificar la ubicación de sus clientes y su destino final. El pago se realizaba en la misma plataforma en donde los usuarios registraban su tarjeta de crédito, el 20% de cada tarifa pertenecía a *Uber* y el 80% restante a los conductores (Mackay, Migdal, & Masko, 2020).

En el año 2012 una nueva opción de servicio *UberX* salió al mercado, la cual permito a conductores independientes ofrecer servicio de transporte en sus propios vehículos por medio de la plataforma, este servicio se caracterizaba por tener tarifas aproximadamente un 35% más bajas en comparación con el servicio que se ofrecía con autos de lujo, y más bajas que los servicios de taxi tradicionales (Mackay, Migdal, & Masko, 2020).

1.8.2 Estrategia Competitiva de Uber

La estrategia implementada por esta compañía fue la diferenciación, porque a pesar de que ya existían compañías ofreciendo servicio de transporte, *Uber* logro diferenciarse de los servicios existentes, tarea que no ha resultado fácil debido a la constante innovación que debe estar implementando, sin mencionar otros costos agregados, como impuestos y tarifas requeridas por el gobierno a medida que se van generando regulaciones en su servicio, lo cual ocasiona que sus

costos se incrementen, sin embargo, la calidad de su servicio serán siempre un factor que les permita ser preferidos por ciertos segmentos de la población.

Entre las principales cualidades que implemento *Uber* en su estrategia, fue darles a los usuarios la posibilidad de solicitar un servicio de transporte de una forma diferente, pues las personas que utilizaban este servicio podían bajar la aplicación desde sus teléfonos inteligentes y requerir el servicio, en donde la personalización se hacía presente, ya que podían elegir entre varios servicios existentes (*UberX, UberBlack, UberPool*), después podían monitorear la ubicación exacta del conductor, su nombre, marca del vehículo, placas, el tiempo estimado de llegada y la tarifa, lo cual en sus inicios daba un sentimiento de seguridad a todo aquel que utilizaba esta plataforma.

1.8.3 Estrategias de crecimiento

Entre las estrategias de crecimiento citadas por Kourdi (2015), *Uber* utilizó el crecimiento orgánico: esta estrategia consiste básicamente en utilizar los recursos existentes para seguir creciendo, siendo mejor que los posibles competidores y explorando la entrada hacia nuevos mercados, que fue justo lo que *Uber* hizo.

Uber siguió extendiendo sus servicios y en el año 2019 los usuarios contaban con múltiples opciones, entre ellas: *UberPOOL* en donde los usuarios podían compartir sus viajes en un precio más accesible, *Jump*, en esta modalidad se podían compartir bicicletas eléctricas y patines, *UberEats*, un servicio de comida, entre otros productos. La disponibilidad de todos estos servicios dependía de cada ciudad (Mackay, Migdal, & Masko, 2020).

1.8.4 Transformación la industria

Uber transformó la forma de transportarse y dio un giro al negocio de la movilidad, ya que antes de ellos no existían nada similar, si bien lo hicieron de manera agresiva e inclusive cuestionable,

se podría decir que integraron perfectamente una solución tecnológica real para resolver los problemas existentes de trasporte, con muchos beneficios colaterales para socios y clientes.

A menudo se suele pensar que la transformación de una industria se da meramente con la introducción de nueva tecnología, sin embargo, a pesar de ser un factor importante este no es suficiente (Kavadias, Ladas, & Loch, 2016). Lo que da lugar a dicha transformación es un modelo de negocios capaz de unir la nueva tecnología con las necesidades del mercado emergente. Un modelo de negocio se ha definido como la forma en que una empresa es capaz de crear y capturar valor, un sistema en donde diversas características interactúan entre sí, a menudo en formas complejas, con el fin de determinar el éxito de la empresa (Kavadias, Ladas, & Loch, 2016).

Según los autores existen seis características importantes para considerar que el modelo de negocios puede transformar una industria, no necesariamente deben cumplirse todas, pero entre más sean las que se cumplen mayores son las probabilidades éxito (Kavadias, Ladas, & Loch, 2016).

- Un producto o servicio más especializado: las empresas suelen aprovechar la tecnología para ofrecer productos o servicios adaptados a las necesidades de los clientes a precios competitivos.
- Un proceso de ciclo cerrado: muchos modelos reemplazan un proceso de consumo lineal con un circuito cerrado en el que los productos son reciclables.
- Compartir activos: algunas innovaciones tienen éxito porque permiten compartir activos costosos a lo largo de una cadena de suministro.

- Precios basados en el uso: los clientes incurren en costos basados en el uso y la generación de valor, mientras las compañías se beneficial al incrementar la cantidad de usuarios.
- Ecosistemas más colaborativos: la nueva tecnología permite mejorar la colaboración entre los socios de la cadena de suministro de una manera más apropiada y con una reducción de costos considerable.
- Una organización más ágil y adaptable: se toman decisiones más asertivas para satisfacer las necesidades de los clientes, generando más valor a un menor costo.

Uber cuenta con cinco de estas características, su modelo de negocio se basa en compartir activos, pues los conductores utilizan sus propios coches, ha desarrollado un ecosistema colaborativo en donde el conductor asume el riesgo de ganar viajes, mientras que la plataforma ayuda a minimizar ese riesgo por medio de la base de datos, la cual proporciona agilidad por medio de un sistema interno de toma de decisiones que responde a los cambios del mercado en tiempo real, generando precios con base al uso y conductores directos a las ubicaciones en donde la probabilidad de encontrar una tarifa es alta, finalmente, *Uber* utiliza un esquema que permite a los usuarios calificar a los conductores, ubicar a los más cercanos y verificar la calificación que ha sido otorgada por diversos usuarios, logrando un ecosistema colaborativo (Kavadias, Ladas, & Loch, 2016).

Por lo tanto, al cumplir con cinco de estas características se puede decir que este modelo resulto sumamente exitoso por una variedad de razones, en primera instancia se adaptó perfectamente a la generación *millennial*, la más numerosa para el momento en que surgieron todas estas plataformas, y caracterizada por un elevado uso de la tecnología y poca

disponibilidad de tiempo, por lo que todos estos servicios encajaron a la perfección con las necesidades de este segmento.

1.8.5 Éxitos y fallas en UBER

Uber transformo la industria en los servicios de transporte y ha buscado adaptarse a los diferentes mercados capitalizando cada una de las oportunidades, llegó como un producto diferenciado al mercado y su posicionamiento ha provocado que muchas otras compañías quieran replicar su modelo.

Es importante que a pesar de que sigue siendo un líder en el mercado poco a poco su reputación y aceptación ha sido difícil por temas de inseguridad, homofobia, acoso sexual, disputas políticas, cambiando la percepción por parte de los consumidores y generando un alto riesgo de ir perdiendo esta participación a causa de la mala imagen que estos actos han generado (Mackay, Migdal, & Masko, 2020).

Uber tiene un gran reto en su crecimiento acelerado, que consiste en mantener sus diferenciadores más importantes y realizar inversiones en innovación, sin perder de vista cuál es su enfoque y su estrategia, las cuales se plantearon inicialmente y les han dado el éxito en el mercado.

La pandemia del COVID-19, declarada como tal en marzo del 2020, ha planteado un nuevo riesgo para la empresa, pero se ha sabido adaptar, incorporando rápidamente todas las medidas de precaución y otorgando las insignias de sanidad a sus unidades y choferes, esto ha representado un gasto extra que tiene que ser absorbido tanto por los socios como por la empresa misma debido a que esterilizar las unidades representa un costo elevado. Esta medida si bien dio popularidad a la empresa no fue bien acogida por los socios de las unidades. En ese sentido *Uber* está empezando a tener todos los costos burocráticos que una empresa de transportes ha llegado a

tener. Todos estos puntos mencionados anteriormente son buenas referencias o lecciones para una empresa nueva, la cual quiera incorporar la tecnología dentro de su giro de negocio.

1.9 COVID-19 y sus repercusiones en el mundo laboral

En esta sección se hablará sobre los cambios e impactos que se han generado a causa de la pandemia en la mayoría de las organizaciones alrededor del mundo, en donde la forma de laborar y el equilibrio entre trabajo y familia tanto de empleados como empleadores se ha visto afectado.

La nueva normalidad que las personas y empresas están viviendo durante la pandemia de COVID-19 en el mundo, han cambiado la forma de trabajar y comunicarse, la nueva normalidad como los gobiernos lo han nombrado ha traído diversos cambios en la vida laboral, cotidiana y social debido a que presentan cuadros más altos de estrés y ansiedad derivados del encierro y poca libertad para realizar sus actividades como normalmente se acostumbraba.

La forma de trabajar de muchas empresas en el mundo cambio en cuestión de días y semanas, los grandes corporativos tuvieron que enviar a su fuerza laboral a sus casas, las fábricas tuvieron que cerrar indefinidamente, los lugares no esenciales fueron prohibidos y se podría decir que el mundo se detuvo y la vida cotidiana que se tenía a inicios de 2020 no se sabe hasta cuando vaya a regresar.

1.9.1 El trabajo en casa durante la pandemia

La emergencia sanitaria por el COVID-19, ha revolucionado la forma de trabajar de las empresas tanto PyMES como empresas transnacionales. Hasta que exista una vacuna efectiva, muchas actividades se estarán haciendo de manera remota desde casa.

De acuerdo con Gratton (2020) alrededor de 300 personas de las 3000 entrevistadas consideraba a su familia como un distractor importante para llevar acabo su trabajo de forma remota. El 9 de abril del 2020 la autora realizó un estudio enfocado en los desafíos y

oportunidades que representa el trabajar desde casa, tomando como muestra a los altos mandos de más de 30 compañías, e identifico que el 60% de los trabajadores que laboraban remotamente, tienen además responsabilidades de la familia. La finalidad de esto era que los ejecutivos hablaran sobres sus experiencias, así como aportar ideas para la solución de los problemas que se presentan en el día a día.

No solo se analizó a las personas que cambiaron sus rutinas de oficina a casa, sino también a las personas que desde hace años lo hacen y estas suelen crearse horarios que divide su vida profesional con la laboral. Esto puede ser de gran ayuda para los empleados que actualmente trabajan en casa ya que ayuda a definir cuando se está disponible para sus tareas profesionales y cuando para su familia. “Esta situación ha hecho que los empleadores sean más comprensibles y empáticos con sus subordinados, cosa que anteriormente se carecía” (Gratton, 2020). La autora, menciona tres ideas que pueden adoptarse de forma inmediata:

1. Ser empático con cada empleado: algunas empresas analizan las situaciones a las que se enfrentan sus empleados donde existen diferentes circunstancias que puede afectar la productividad de cada uno de ellos.
2. Motivar a los empleados a nuevos horarios: este punto hace mención de que los empleadores y los empleados lleguen a acuerdos para sus actividades de oficina y coordinar su vida personal con el propósito de disminuir la ansiedad, así como el estrés.
3. Promover grupos de situaciones a fines: la situación que viven las personas con la crisis sanitaria ha hecho que las empresas motiven a sus empleados en circunstancias similares a guiarse, entrenarse y compartir ideas de forma virtual para tener un mejor desempeño laboral.

Los cambios que se han producido por la pandemia en la vida laboral llevan a reflexionar acerca de los hábitos que se puedan ir adquiriendo conforme se labora desde casa. En el ámbito profesional, se debe de tener una mejor comunicación con los compañeros, siendo productivo, utilizando las reuniones virtuales, así como dedicar tiempo exclusivo para las actividades del trabajo. Una forma de balancear la vida laboral y personal es el apoyo de la pareja y/o familia, sobre todo cuando se tienen hijos, ya que la madre o padre pueden dedicar tiempo a ellos y ayudar con la responsabilidad de las tareas en casa cuando uno se encuentre en horas laborales.

Erin & Phyllis(2020) mencionan que existen dos desafíos principales para el trabajo en casa, la falta de comunicación y dejar de compartir información en el día a día. Es importante que tanto gerentes como supervisores motiven a sus empleados a interactuar entre ellos, como realizando video llamadas para continuar con la interacción de cara a cara e ir reduciendo la timidez de utilizar esta herramienta, este tipo de llamadas hace que se tenga una comunicación efectiva en vez de utilizar correos en donde se puede presentar una respuesta tardía.

Aunque dichas videollamadas son un punto importante para la comunicación y transmisión de ideas, un error común en las empresas es programar juntas cada semana para fomentar contacto con las personas por lo que es importante recalcar no realizar reuniones virtuales innecesarias. Para demostrar que esto puede ser contra producente, un estudio realizado por *Owl Labs* encontró que los empleados que trabajan desde casa asisten a más videollamadas por semana que los trabajadores en una oficina. El 71% de los gerentes de compañías informan que las reuniones improductivas cuestan a la empresa alrededor de $37 mil millones en pérdidas anuales (Josh Lowy, 2020).

Es importante intentar mantener comunicación activa con los empleados por lo que se recomienda utilizar todas las herramientas disponibles y con la que cuente la empresa, ya sea

correo, chats, llamadas breves, etc. que ayuden a los trabajadores a hacer más eficiente su trabajo, así como resolver problemas que se presenten en sus actividades diarias manteniendo la productividad del negocio.

1.9.2 La nueva normalidad y la sobrecarga laboral

Los carentes esfuerzos de disciplina que siguen caracterizando al trabajo en equipo de la mayoría de las grandes empresas, rara vez cumplen con las expectativas y suelen crear enormes problemas de confusión y sobrecarga de trabajo (Katzenbach, 2000).

Anteriormente, se escuchaban problemas de salud relacionados con la sobrecarga de trabajo, los cuales ocasionaban que muchos de los trabajadores presentaran ataques cardiacos y perdida del sueño, esto también provocaba que tuvieran una poca o nula vida social, además de que su alimentación tampoco era muy saludable. La presión laboral también generaba que tendieran a beber y a fumar en mayor medida debido a que lo relacionaban con una necesidad.

Un estudio realizado a los empleados de *TOMO* (Kelly & Moen, 2020) estipulaba que el 41% de los empleados de la división de trabajadores profesionales y un 61% de los gerentes de área estuvieron de acuerdo en que nunca había tiempo suficiente para hacer su trabajo, esto estaba relacionado a que las compañías manejaban viejas políticas de trabajo donde los empleados tenían que estar tiempo completo para la empresa, no importaba si era de noche o de día, o si la empresa los necesitaba los fines de semana o si interrumpía el núcleo familiar de cada colaborador. Concluyendo que cada historia de problemas en salud se originaba debido a la fuerte sobrecarga de trabajo, ya que esta deterioraba el bienestar de cada una de las familias de sus colaboradores y las personas talentosas tendían a renunciar por sentirse abrumadas por el trabajo y las responsabilidades de este.

La sobrecarga laboral es originada muchas veces por desorganización en los altos mandos, esto no es un problema de desequilibro en las actividades laborales, sino de una mala administración de tiempos y cargas. Esto puede generar que las personas se sientan abrumadas con el trabajo. Otro problema muy grave es que anteriormente los riesgos laborales estaban vinculados directamente con las políticas de flexibilidad y a un problema de desigualdad de género (Kelly & Moen, 2020).

Hasta hace algunos años en particular en México, muchas de las empresas empezaron adoptar el trabajo desde casa, esto se refería a que sus empleados podían trabajar algunos días desde su hogar permitiéndoles cambiar su horario y su ubicación creando una nueva normalidad. Kelaño pasado & Moen (2020) establecieron tres condiciones clave para que las organizaciones fomentaran esta práctica:

1. Que los empleados tengan un mayor control sobre lo que quieren hacer, cuando lo quieren hacer y donde lo quieren hacer con relación a sus actividades laborales.
2. Cuando los gerentes se muestran más preocupados por sus empleados, estos últimos se sienten mejor y se concentran mucho más.
3. Los gerentes deben de dar una dirección clara a los trabajadores sobre su desempeño, metas y prioridades.

Con estas condiciones los empleados tienen un mejor rediseño de sus actividades, horarios y además una mayor flexibilidad para trabajar en casa, si estas condiciones hubieran sido aplicadas desde años atrás en muchas de las compañías mexicanas, posiblemente la crisis por la pandemia de COVID-19 no hubiera afectado tanto la operación de ellas. “Vivimos en un período de superlativos en el que enfrentamos desafíos sin precedentes en nuestra vida laboral y personal,

pruebas inigualables de los procesos de continuidad del negocio y una presión extraordinaria sobre las infraestructuras de colaboración" (Lenovo, 2020).

1.9.3 Recomendaciones para mantener una buena salud mental durante el trabajo en casa

El síndrome del agotamiento, no solo la salud del empleado, sino en determinado momento su productividad, de modo que puede que trabaje más horas, pero sea menos productivo debido a los síntomas, Giurge y Bohns (2020) lo reconocen como el gran riesgo que conlleva para la salud mental de un gran número de empleados debido a la constante presión de estar todo el tiempo pendientes del trabajo y proponen tres recomendaciones para evitar este dañino síndrome: la primera es mantener límites tanto físicos, como sociales para tratar de separar la vida familiar u hogareña de la vida laboral, aun cuando estas dos facetas tengan lugar en el mismo lugar, es psicológicamente más sano levantarse todos los días y arreglarse como si se fuera salir a trabajar, en vez de quedarse todo el día en pijama, o bien suplir ese trayecto que normalmente se hacía para ir al trabajo, con una caminata cerca de la casa o bien dentro del propio hogar, simplemente para no sentir que todo ocurre en el mismo lugar.

La segunda recomendación es mantener límites de tiempo lo más posible, para evitar estar todo el día disponible, esto permitirá marcar un tiempo de descanso o bien para labores necesarias, tales como cuidar a los hijos o atender a familiares que lo requieran, ya que las cargas de trabajo excesivas generan más estrés cuando el trabajador sabe que tienen otras obligaciones además de terminar con toda la carga de trabajo impuesta. Esto puede implicar tener acuerdos con otros, ya sean superiores u compañeros, para tener pequeños descansos en los que un padre o una madre puedan atender a sus hijos o incluso avisar que posiblemente haya periodos de tiempo en los que la respuesta del empleado pueda ser más lenta de lo normal, permitiendo tener un

ritmo que se adapte más a todas las obligaciones del empleado y le permita terminarlas sin tanta presión.

Finalmente Giurge y Bohns (2020) proponen una tercera recomendación que consiste básicamente en concentrar tiempo y energía en las tareas más relevantes, ya que debido al incremento de carga laboral el empleado se puede ver envuelto en una serie interminable de tareas, desde las más insulsas hasta las de gran importancia, debido a la gran cantidad de actividades que hay por hacer, verse tentando a avanzar en aquellas que son más rápidas de hacer, en vez de las más relevantes, lo cual en determinado momento generará más estrés y presión, pues quedará menos tiempo para hacer las labores de mayor importancia.

Es posible aplicar estás sencillas sugerencias para evitar o atenuar el síndrome de agotamiento durante el trabajo desde casa, siempre estando consciente de la importancia del tiempo no laboral para la salud mental durante las circunstancias dadas por la pandemia.

1.9.4 La ansiedad y el agotamiento durante la pandemia para los líderes.

La ansiedad hoy en día es todo un tema de análisis, su estudio y comprensión pueden ayudar a la industria a entender las consecuencias que se derivan de esta, ejemplos como el estrés laboral o el agotamiento, los cuales merecen total atención para comprenderlos y obtener mayores beneficios. Esta afección comúnmente impacta considerablemente a los líderes en las organizaciones, quienes normalmente cargan un nivel muy alto de ansiedad, no como una enfermedad crónica, sino como la necesidad de siempre estar haciendo algo y de sentirse útiles ocasionando un problema que no se percibe de manera natural (Aarons-Mele M., 2019).

El liderazgo ansioso es el padecimiento que desarrollan los líderes en las organizaciones y se define como una necesidad que en realidad no se tiene, pero debe ser realizada para

alimentar el sentido de productividad de dicho líder, este es un comportamiento crónico en personas consideradas grandes triunfadores, que tienen una gran influencia en sus empleados.

El agotamiento como enfermedad de las últimas dos décadas se genera cuando un empleado está bajo un estado constante de estrés, en donde factores psicológicos y sociales contribuyen a este padecimiento. El principal detonante del síndrome de agotamiento son la ansiedad, el entorno de trabajo y las condiciones. Como menciona Arrons-Mele (2019) el líder se expone de manera continua a altos niveles de estrés, carga de trabajo excesiva, malas relaciones en el trabajo, ausencia de apoyo en su entorno, falta de formación para desempeñar las tareas, entre otros, y esto puede llegar a ocasionar un estrés crónico que acabe provocando el agotamiento.

Contrario a lo que se piensa, estudios demuestran que este tipo de padecimiento no se debe a la carga de trabajo sino a la ansiedad que se va desarrollando a través de cuestiones culturales, como la sociedad de consumo o los estándares o hábitos que las personas generan, estos factores son sociales mayoritariamente. Muchas veces se da de manera colectiva y las personas tienden naturalmente a generarla cuando se trata de dar gusto a las necesidades de los demás.

Como líder se debe entender cuáles son las responsabilidades de cada persona, delimitarlo de manera que sea entendible para todos, asignar responsabilidades claras para la línea los líderes y los empleados, contribuyendo a mantener los objetivos claros y permitiendo a todos los miembros de la organización fluir de manera natural (Aarons-Mele M., 2019).

En conclusión, el mundo está viviendo un periodo nunca antes visto en la vida social y laboral de todas las personas en el mundo, desafortunadamente en la actualidad no todas las empresas y tampoco todos los negocios tienen la capacidad de adaptarse a estas nuevas

restricciones, y que su operación se realice desde la casa de cada uno de sus colaboradores, lamentablemente muchos países no tienen la tecnología para brindar una conectividad y que la economía no pare, desafortunadamente muchos negocios han quebrado y otros más están en camino a esto, además la vida de las personas no estaba preparada para sufrir un distanciamiento social por tanto tiempo, después de esta pandemia de COVID-19 se tiene que pensar claramente en que se quiere para el futuro hablando como países, como humanidad y como planeta.

1.10 Conclusión del capítulo

Se puede concluir que contar con una estrategia bien definida desde un inicio es primordial para obtener una ventaja competitiva e incluso para seguir teniendo presencia en el mercado, no es fácil alcanzar el éxito, conlleva mucho esfuerzo y sobre todo un conocimiento exhaustivo sobre la organización en cuestión, es imposible diseñar un rumbo cuando no se sabe con qué recursos se cuenta y el lugar al que se desea llegar, hoy en día, la innovación y flexibilidad juegan un lugar primordial en donde constantemente las empresas deben apostar a una forma diferente de hacer las cosas, anteponiéndose a las necesidades de los clientes, y aprovechando cualquier oportunidad para satisfacerlas antes que sus competidores.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA *CAPSTONE* Y ESTRATEGIA DE LA EMPRESA *DIGBY*

2.1 Introducción

El presente capítulo tiene como propósito describir el funcionamiento y las herramientas de *Capstone*, simulador académico en el que una serie de empresas dedicadas al desarrollo y fabricación de sensores electrónicos compiten entre sí por el mejor posicionamiento dentro del mercado. Por otro lado, se describe a la empresa *Digby*, la cual fue asignada al equipo que escribe este reporte, se presenta un análisis de su situación, para el posterior desarrollo e implementación de la estrategia a seguir durante los periodos que la organización se encuentre compitiendo.

2.1.1 Simulador Capstone

Capstone es una herramienta de simulación académica, que permite al usuario competir en un ambiente empresarial virtual, en el que varios competidores buscan lograr el mejor posicionamiento en el mercado de los sensores electrónicos, esto se logra al ingresar a la plataforma una serie de variables en cuatro departamentos principales: investigación y desarrollo, mercadotecnia, producción y finanzas, todo lo anterior para simular la toma de decisiones en una empresa real (Capsim, 2013).

La competencia se da entre varias compañías, las cuales toman sus decisiones estratégicas por periodo, es decir, por año y estas se deben adaptar tanto a la situación del mercado, como a las necesidades de los clientes que requieren estos productos, cada periodo estas dos variables van cambiando por lo que la empresa debe ajustarse para permanecer vigente dentro del mercado, al final de cada período los equipos podrán revisar el estado su compañía y el de las de sus competidores para a partir de esta información tomar decisiones más acertadas con el objetivo de obtener un mejor posicionamiento en el periodo siguiente (Capsim, 2013).

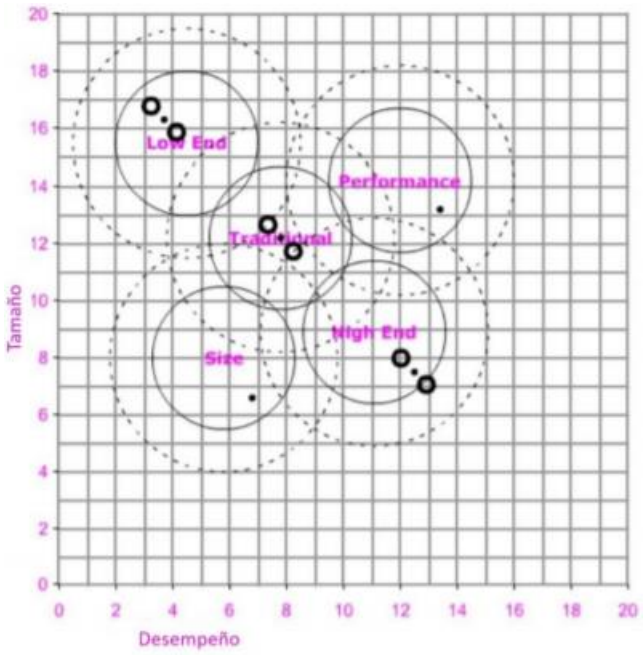
2.1.2 Segmentos de mercado y variables de los productos

La simulación de *Capstone* inicia con una situación idéntica entre los diferentes competidores, en este caso son seis empresas: *Andrews, Baldwin, Chester, Erie, Digby y Ferris*, cada una, asignada a un equipo multidisciplinario distinto. Estas compañías solían formar parte de un monopolio, debido a regulaciones gubernamentales se separaron en entidades independientes, que en primera instancia tienen exactamente las mismas características: posición de mercado, situación financiera, número de productos en el mercado, así como calidad y precio en estos últimos (Capsim, 2013).

Las variables principales consideradas para el posicionamiento de un producto dentro del mercado son las siguientes (Capsim, 2013):

- Edad: dependerá de la actualización que se haga a sus especificaciones, si el producto no se renueva, envejecerá período con período, ya que este factor mide la cantidad de tiempo que ha transcurrido desde que el sensor se inventó o revisó.
- *MTBF (Mean Time Before Failure)* o rendimiento*:* esta variable se refiere a la durabilidad de cada producto, ya que, dependiendo del segmento, el mercado puede requerir sensores baratos, pero menos durables o, por el contrario, productos de elevado precio, pero más confiables.
- Precio: esta variable es sensible para varios de todos los segmentos de mercado, y todos buscan disminuciones anuales.
- Posicionamiento: este se define a través de dos variables, el tamaño y el desempeño del sensor, cada segmento tiene requerimientos particulares en este apartado y se puede visualizar el posicionamiento de cada producto a través del mapa conceptual que se actualiza en cada período (Figura 1).

Figura 1: Mapa perceptual



Nota: Tomado de Capsim (2013)

Los segmentos de mercado de los sensores ofrecidos por las seis empresas son cinco (Capsim, 2013):

- *Traditional*: los productos de este segmento tienen especificaciones y un precio que se encuentran en la media del mercado.
- *Low end*: este segmento busca sensores de bajo costo y una edad avanzada, es uno de los mercados con mayor volumen de ventas.
- *High end:* este mercado requiere sensores de alta calidad y tecnología, ya que prefiere las mejores especificaciones en tamaño y desempeño.
- *Size:* se enfoca en el tamaño de los sensores, es decir, busca que sean más pequeños y el criterio que más consideran los clientes es el posicionamiento.
- *Performance:* en este segmento se busca un mejor rendimiento por lo que lo que más valora este mercado es la confiabilidad de los sensores.

2.1.3 Las cinco fuerzas de Porter

Se utilizan las cinco fuerzas competitivas de Porter para analizar industria de *Capstone*:

- Poder de negociación de los clientes: dentro del simulador esta fuerza es muy alta, ya que los clientes pueden variar mucho el volumen de sus compras dependiendo de si los sensores cumplen con las especificaciones que cada segmento busca, además de que estos pueden comprarle a cualquiera de las cinco empresas existentes sin ningún costo adicional.
- Rivalidad entre las empresas: esta fuerza está presente en gran medida en la industria propuesta por *Capstone*, ya que todas las empresas buscan ser líderes en los diferentes segmentos en los que decidan entrar, además todas las organizaciones inician operaciones en igualdad de condiciones.
- Amenaza de los nuevos entrantes: esta fuerza es inexistente, pues desde el inicio de la simulación se definen los competidores y no pueden entrar más.
- Poder de negociación de los proveedores: esta fuerza es baja ya que los proveedores no pueden tomar acción aun cuando los días de pago se extiendan y a pesar de que podrían comenzar a retener los componentes para el producto final, su efecto es poco relevante.
- Amenaza de productos substitutos. Esta fuerza no existe en la simulación de *Capstone*, porque la industria es cerrada, ya que el mercado busca únicamente sensores y no hay apertura a otras industrias.

2.1.4 Reporte Courier

El *Capstone Courier* consiste en un informe extenso de todo lo acontecido durante el año en la industria de los sensores, este informe contiene tanto información de los competidores en cuestión financiera y administrativa, así como datos importantes de patrones de compra y

preferencias de los clientes, el posicionamiento de las diferentes empresas y de los productos dentro del mercado.

Toda esta información brindada corresponde al período anterior, es decir, cuando la competencia empieza los datos corresponden al año cero, es decir, cuando todas las empresas estaban en igualdad de condiciones, esta información comenzará a variar a partir de que las empresas comiencen a tomar distintas decisiones (Capsim, 2013).

2.2 Estrategias genéricas de *Capstone*

Capsim (2013) propone una serie de estrategias genéricas que se pueden considerar para iniciar en *Capstone*:

- Amplio líder en costos: consiste en mantener presencia en todos los segmentos, limitando la inversión en investigación y desarrollo, y aumentándola en automatización para bajar costos de producción y mejorar márgenes de ganancia. Buscando en todo momento ofrecer productos de bajo precio para la industria.
- Diferenciador amplio: en esta estrategia también se mantiene la presencia en todos los segmentos de mercado, pero en esta ocasión los productos se distinguen por su mejor diseño ya que la empresa mantiene el ritmo de mercado mejorándolos año con año, lo cual requiere de ofrecer precios por arriba del promedio para mantener la estabilidad.
- Líder de costo de nicho: se concentra en los segmentos *Traditional* y *Low end*, la ventaja de esta estrategia se obtiene manteniendo al mínimo los costos para competir por precio el cual debe estar por debajo del promedio limitando la inversión en investigación y desarrollo, destinándola a automatización para evitar los costos generados por el tiempo extra.

- Diferenciador de nicho: esta estrategia se enfoca en los segmentos que demandan mejor tecnología, *High end, Performance* y *Size,* los productos se diferenciarán de resto por su alto desempeño y sus mejoras en tamaño, el precio estará por encima del promedio y la expansión de la producción será gradual, a medida que se genere la demanda.
- Líder de costo con enfoque en la duración del producto: esta estrategia se concentra en mantener por debajo del promedio los costos logrando así competir por precio, pero se sigue el ciclo de vida de los sensores, consiste en introducir productos en el mercado *High end,* para que con el tiempo vaya madurando hacia *Traditional* y eventualmente a *Low end,* evitando así los costos constantes en investigación y desarrollo.
- Diferenciador con enfoque en la duración del producto: esta estrategia sigue el ciclo de vida al igual que la anterior y se concentra en los segmentos *High end, Traditional* y *Low end*. La inversión en investigación y desarrollo es alta, con el fin de tener productos atractivos en cuanto a diseño ofreciendo mejoras constantes en tamaño y rendimiento. Los precios serán más altos que el promedio.

Para los equipos que toman las empresas en la simulación será importante elegir una de estas estrategias como base y seguirla o personalizarla, si no se hiciera, sería muy fácil perder el rumbo y no lograr éxito en el desempeño de la empresa.

2.3 Empresa: *Digby*

En esta sección se presentarán aspectos importantes de la compañía *Digby* como su misión, visión, valores, organigrama y las responsabilidades correspondientes por departamento. Esta organización surge de la división de un monopolio y entregada al equipo autor de este reporte para ser dirigida por un periodo de ocho años.

2.3.1 Misión

Desarrollar sensores de alta calidad para sobresalir en el mercado de tecnología global integrando soluciones innovadoras a los clientes manteniendo precios competitivos en diferentes segmentos de mercado.

2.3.2 Visión

Ser una empresa de referencia en el mercado global de sensores, además de poseer líneas de productos que ayuden a cubrir las necesidades del mercado, a precios competitivos y siendo reconocidos como la mejor opción a través de la innovación, calidad y soluciones tecnológicas en los productos y servicios.

2.3.3 Valores

Una conducta ética, de transparencia, responsabilidad social y respeto por los clientes, proveedores, personas y el medio ambiente. Estos estándares son conseguidos a través del trabajo en equipo con enfoque en resultados y pensamiento de futuro, asegurando la sustentabilidad y desarrollo de la empresa. Tales valores se muestran en la Figura 2.

Figura 2: Valores de la empresa Digby

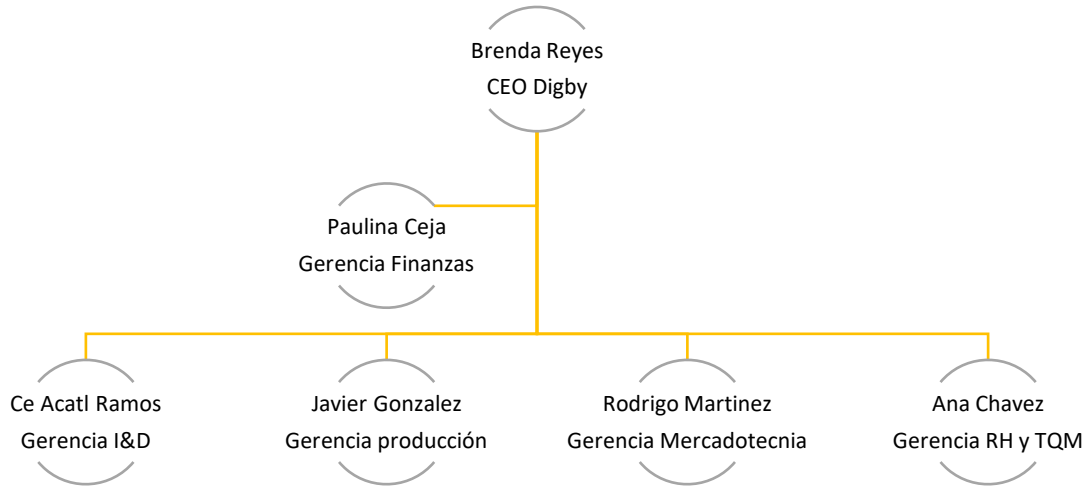


Nota: Creación propia

2.3.4 Organigrama

Digby, tiene una estructura organizacional dividida en seis grandes áreas que dirigen a la compañía, tal como se muestra en la figura 3.

Figura 3. Organigrama Digby



Nota: Creación propia

La CEO de la compañía Brenda Reyes Granados con trayectoria en la industria tecnológica y desarrollo de sensores. Ce Acatl Ramos gerente de área de I&D con trayectoria en la industria automotriz, encargado de implementar y asegurar la mejora continua de los productos. Javier González gerente de producción con experiencia en mejorar la eficiencia de procesos y maximizar la capacidad instalada.

Rodrigo Martínez gerente de mercadotecnia con enfoque en costos, fijación de precios y visión estratégica en promoción y ventas de las diversas líneas de productos, Paulina Ceja gerente de finanzas con trayectoria en el área financiera de industrias de consumo masivo y enfoque en maximizar los recursos e inversiones de la compañía, y Ana Chávez gerente de recursos humanos y gestión de calidad total, con trayectoria en empresas tecnológicas

implementando programas para mejora del entorno laboral para desarrollo gerencial en las diferentes áreas.

A continuación, se explica las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas:

- CEO: tiene a su cargo definir y llevar a cabo la estrategia de la compañía, adquiriendo la mayor responsabilidad en la gestión y dirección administrativa de la compañía.
- Investigación y desarrollo (I&D): esta área es la responsable de asegurar que todos los productos de los diferentes segmentos cuenten con las características y criterios de compra que el mercado busca, realizando mejoras en tamaño, *MTBF*, y desempeño, al igual que creación de nuevos sensores.
- Producción: lleva a su cargo a la par con el equipo de mercadotecnia el pronóstico de ventas de producción para cada uno de los productos, asegurando la disponibilidad necesaria para satisfacer las necesidades del mercado, recae sobre esta área la decisión de automatización y aumentar o disminuir la capacidad de la planta buscando optimización y eficiencia.
- Mercadotecnia: las principales responsabilidades del área es definición de precios para cada uno de los productos buscando ser competitivos dentro de cada uno de los segmentos, realiza el pronóstico de ventas de acuerdo con las tendencias del mercado y visión de crecimiento, además de definir el presupuesto asignado para publicidad y ventas. Con esto asegura que los productos tengan el apoyo necesario para ganar participación y un crecimiento en ventas.
- Finanzas: es responsable de definir la política financiera de la compañía, buscando ser eficiente y contar con los recursos y flujo necesario para operar, además de tener a su cargo el pago de dividendos para accionistas, gestión de préstamos y manejo de la venta o

compra de acciones, monitorea y busca que las acciones lleguen a su máximo valor en el mercado.

- Recursos humanos: coordina todos los procesos referentes a capital humano definiendo las horas trabajadas, segundos turnos en producción, reclutamiento, capacitación y entrenamiento para el personal.
- *Total Quality Managment* (*TQM*) o gestión de la calidad total: busca la optimización dentro de la compañía mediante su intervención en los diferentes departamentos, producción, desarrollo, innovación buscando las mejores estrategias y sobre todo estar alineadas a la visión de la compañía.

2.4 Estrategia General *Digby*

La estrategia definida para *Digby* es una estrategia de liderazgo en costos, buscando tener una alta participación en el mercado con un enfoque a segmentos amplios y sobre todo con precios bajos, para ello se deberán reducir costos y sobre todo tener capacidad para cubrir la demanda y mantener estabilidad dentro del mercado, de igual forma no requerirá un alto grado de especialización.

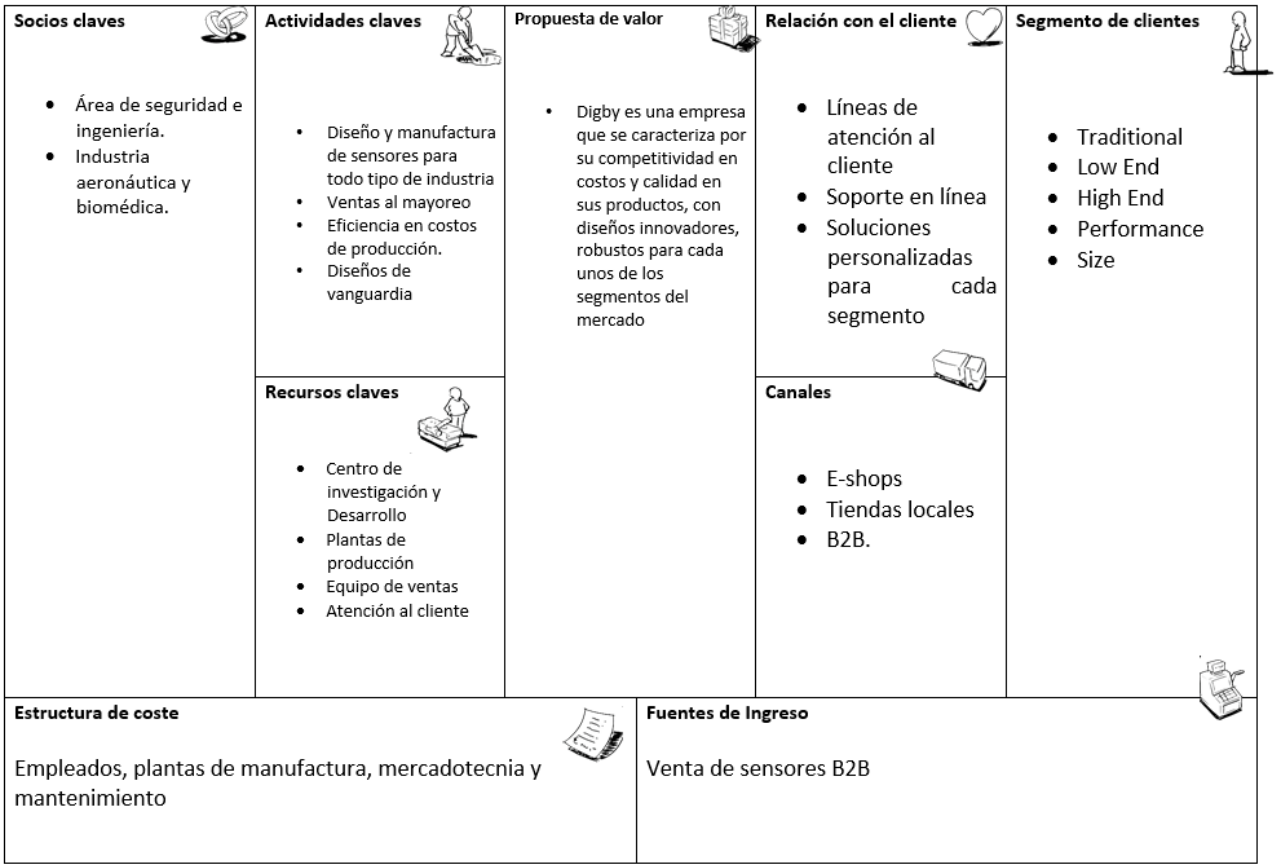
Por otro lado, sin dejar de lado del esquema de liderazgo en costos, se buscará posicionar algunos productos diferenciados buscando innovar y desarrollar nuevos sensores que se acerquen más a los requerimientos de mercados específicos.

La razón por la que se eligió esta estrategia fue porque después de analizar diferentes alternativas y escenarios esta logró mejor puntuación y los mejores rendimientos.

2.5 Modelo de Negocios

A continuación, en la figura 5, se presenta el modelo de negocios de la compañía *Digby*, el cual permite visualizar que es lo que se va a ofrecer, de qué manera se va a realizar, quienes serán los principales clientes, y de qué forma se generarán ingresos.

Figura 5: Modelo de negocio Digby



Nota: Creación propia

2.6 Tácticas por departamento

En esta sección se presentarán las tácticas a seguir en cada uno de los departamentos con la finalidad de contribuir a la estrategia.

2.6.1 Departamento de Investigación y Desarrollo

Este departamento se encargará de mantener la vigencia de los productos en cada uno de los segmentos, rediseñándolos para que sigan siendo competitivos en el mercado, además de desarrollar nuevos que se deseen lanzar. A continuación, se muestran las diferentes tácticas a seguir en cada uno de los segmentos.

2.6.1.1 Traditional

Este segmento tiene una importancia del 21% en la posición, la estrategia consistirá en ofrecer productos que cumplan con las especificaciones requeridas por los clientes cada año, como se muestra en la tabla 1, la edad tiene una importancia del 47% por lo cual esta se mantendrá por debajo de los dos años. Se considera importante el porcentaje del 9% que los clientes dan a la vida útil del producto, por lo cual este valor se aumentará a 19,000.

Tabla 1: Posiciones para el Segmento Traditional

Año	Rendimiento	Tamaño
2021	5.7	14.3
2022	6.4	13.6
2023	7.1	12.9
2024	7.8	12.2
2025	8.5	11.5
2026	9.2	10.8
2027	9.9	10.1
2028	10.6	9.4

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2013)

2.6.1.2 Low end

En este segmento la posición tiene una importancia del 16%, siendo el precio con un 53% y la edad con un 24% los aspectos más importantes para los clientes, por tal motivo se ha decidido no realizar modificaciones durante los primeros tres años para cumplir con los criterios de edad.

Para evitar que el sensor se haga obsoleto el cuarto año se realizarán modificaciones para ser competitivos en el mercado, a un rendimiento del 5.7 y un tamaño de 14.3.

2.6.1.3 High end

En este segmento la posición es lo más importantes para los clientes con un valor del 53%, debido a esto se ofrecerá a los clientes sensores en el punto ideal, los cuales se muestran en la tabla 2. A partir del quinto año con las inversiones realizadas en calidad se planea realizar modificaciones más avanzadas. A pesar de que el rendimiento (*MTBF*) del producto tiene una importancia del 19% se desea acaparar este mercado por lo que se aumentará a 25,000.

Tabla 2: Posiciones para el segmento High end

Año	Rendimiento	Tamaño
2021	9.8	10.2
2022	10.7	9.3
2023	11.6	8.4
2024	12.5	7.5
2025	13.8	6.1
2026	14.7	5.2
2027	15.6	4.3
2028	16.5	3.4

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2013)

2.6.1.4 Performance

En este segmento lo más importante es el *MTBF* por lo cual se tendrá en el valor máximo de 27,000 desde el primer año, el segundo factor con un 29% es la posición, por lo cual se ofrecerán las posiciones que los clientes requieren año con año en rendimiento y tamaño, como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3: Posiciones para el segmento Performance

Año	Rendimiento	Tamaño
2021	10.4	15.3
2022	11.4	14.6
2023	12.4	13.9
2024	13.4	13.2
2025	14.9	12.1
2026	15.9	11.4
2027	16.9	10.7
2028	17.9	10

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2013)

2.6.1.5 Size

En este segmento lo más importante para los clientes es la posición con un valor del 43%, de igual manera la edad con un porcentaje del 29%, por lo cual se ha decidido mantener las posiciones ideales que los clientes buscan año con año, mostradas en la tabla 4. A partir del cuarto año con las inversiones realizadas en calidad, se ofrecerán productos más avanzados, cuidando que la edad se mantenga por debajo de los 1.5 años,

Tabla 4: Posiciones para el segmento Size

Año	Rendimiento	Tamaño
2021	4.7	9.6
2022	5.4	8.6
2023	6.1	7.6
2024	6.8	6.6
2025	7.8	5.1
2026	8.5	4.1
2027	9.2	3.1
2028	9.9	2.1

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2013)

2.6.2 Departamento de Mercadotecnia

Para cumplir con la estrategia se realizarán inversiones en promoción y ventas de $2000 año con año hasta alcanzar el 100% en conocimiento y accesibilidad de los productos. Una vez alcanzado este valor, en conocimiento, la inversión se reducirá a $1500, y en accesibilidad se incrementará a $2500. Se cuidará que los precios siempre sean competitivos con base a la importancia que este factor tiene para los clientes.

Por último, se revisará la demanda estimada con la finalidad de siempre tener producto disponible para los clientes evitando quedar sin material para satisfacerlos, por lo cual al porcentaje de crecimiento anual se le aumentará entre el 5% y 15%.

2.6.3 Departamento de Producción

Con el objetivo de reducir los costos de mano de obra, se realizarán inversiones en automatización en todas las plantas, se planea tener un nivel de 10.0 en *Low end* en los primeros años y en la demás 8.0, comenzando en el primer año y pretendiendo tener estos cambios al finalizar el séptimo año.

Como se planea ser líderes en el mercado se comprará capacidad adicional en cada uno de los segmentos. Para *Traditional* se planea adquirir 600, para *Low end* 1000, para *High end* 200, para *Performance* 300 y para *Size* 300, estos valores que se irán ajustando, dependiendo de la volatilidad en el mercado.

2.6.4 Departamento de Finanzas

Siempre que se invierta en automatización se pedirán préstamos a largo plazo para evitar préstamos de emergencia y se cuidará llevar un balance adecuado para conservar unas finanzas saludables.

Se venderán acciones en función del capital necesario para invertir en automatización siempre y cuando los préstamos a largo plazo no sean suficientes, si se tiene exceso de efectivo una vez realizada la inversión anual se procederá a pagar los prestamos como primera opción y pagar dividendos a los accionistas como segunda.

2.6.5 Departamento de Recursos Humanos

A partir del segundo año se invertirán 5,000 en reclutamiento por empleado y se impartirán 80 horas de capacitación a cada colaborador, con la finalidad de tener personal más productivo y capacitado, esta inversión se realizará cada año.

2.6.6 Departamento de Gestión de la Calidad Total

A partir del cuarto año se realizarán inversiones entre $1800 - $2000 en los proyectos para reducir los costos de material, mano de obra y administrativos, para recortar el tiempo necesario para completar los proyectos de *I&D* y para aumentar la demanda de la línea de productos, con la finalidad de aprovechar todas las mejoras que el sistema de calidad ofrece a la empresa, una vez alcanzados los niveles máximos de beneficios se dejará de invertir en esta área.

2.7 Objetivos Estratégicos (*BSC*) anuales y a largo plazo

El *Balance Scorecard (BSC)* es una herramienta que motiva a los integrantes de la mesa directiva a enfocar el crecimiento y éxito de la compañía a corto y largo plazo, por medio de esta herramienta se pueden establecer las estrategias a seguir para que eventualmente se llegue a ser líderes del mercado. El *BSC* permite tener una visualización excelente para realizar una evaluación general de la estrategia y desempeño.

En la tabla 5 se presenta cada uno de los indicadores a seguir por *Digby* y los objetivos de lo que se desea lograr anualmente.

Tabla 5: BSC anual de Digby

INDICADORES	Puntaje Maximo	OBJETIVOS ANUALES							
		2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
FINANCIERO									
Precio de la accion	8	7	7.1	7.5	8	8	8	8	8
Utilidades	9	3	3.5	5	6.3	9	9	9	9
Apalancamiento	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Puntaje total financiero	**25**	**18**	**18.6**	**20.5**	**22.3**	**25**	**25**	**25**	**25**
PROCESO INTERNO DEL NEGOCIO									
Margen de contribucion	5	2.5	3	3.5	4.2	5	5	5	5
Uso de planta	5	2.5	2.7	5	5	5	5	5	5
Dias de capital de trabajo	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Costo de desabastecimiento	5	4	4.2	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	5
Costo de mantenimiento de inventario	5	3.5	5	5	5	5	5	5	5
Puntaje total del negocio	**25**	**17.5**	**19.9**	**23**	**23.7**	**24.5**	**24.5**	**24.5**	**25**
CLIENTE									
Criterios de compra del cliente	5	3.5	4.5	5	5	5	5	5	5
Conocimiento del producto	5	4	5	5	5	5	5	5	5
Accesibilidad del cliente	5	2.5	2.7	2.9	3.2	3.5	4	4.5	4.8
Cantidad de producto	5	3	3.5	4	4.2	4.3	4.5	4.8	4.9
Gasto de ventas y administracion	5	4	5	5	5	5	5	5	5
Puntaje total del cliente	**25**	**17**	**20.7**	**21.9**	**22.4**	**22.8**	**23.5**	**24.3**	**24.7**
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO									
Rotacion de personal	6	3.5	6	6	6	6	6	6	6
Productividad del personal	7	0	7	7	7	7	7	7	7
Reduccion de material	3	0	0	0	3	3	3	3	3
Reduccion de investigacion y desarrollo	3	0	0	0	3	3	3	3	3
Reduccion de costos administrativos	3	0	0	0	3	3	3	3	3
Incremento de la demanda	3	0	0	0	3	3	3	3	3
Puntaje total de aprendizaje y crecimiento	**25**	**3.5**	**13**	**13**	**25**	**25**	**25**	**25**	**25**
PUNTAJE TOTAL	**100**	**56**	**72.2**	**78.4**	**93.4**	**97.3**	**98**	**98.8**	**99.7**

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2013).

La industria al encontrarse fragmentada en varias compañías cada una de ellas se comporta y se organiza de diferente manera, por lo tanto, existen indicadores a largo plazo que permiten evaluar a la organización, estos son evaluados cada cuatro periodos. A continuación, en la tabla 6, se presentan dichos indicadores para la empresa *Digby*.

Tabla 6: BSC a largo plazo de Digby

INDICADORES	BSC A LARGO PLAZO		
	Puntaje Maximo	2024	2028
FINANCIERO			
Precio de la accion	20	14.8	18.3
Ventas	20	17	20
Prestamo de emergencia	20	20	20
Puntaje total financiero	**60**	**51.8**	**58.3**
PROCESO INTERNO DEL NEGOCIO			
Utilidad de operacion	60	50	60
Puntaje total del negocio	**60**	**50**	**60**
CLIENTE			
Promedio de la encuesta de clientes	20	15.5	20
Participacion del mercado	40	30	40
Puntaje total del cliente	**60**	**45.5**	**60**
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
Ventas/Empleados	20	15	20
Activos/Empleados	20	15	20
Utilidades/Empleados	20	12	15.5
Puntaje total de aprendizaje y crecimiento	**60**	**42**	**55.5**
PUNTAJE TOTAL	**240**	**189.3**	**233.8**

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2013).

2.8 Conclusiones del capítulo

Haber desarrollado la planeación estratégica para *Digby*, le ha dado al equipo directivo claridad sobre el rumbo que se desea tomar, los objetivos que se presenten alcanzar y como es que cada departamento colabora para lograrlo, haciendo evidente con este ejercicio que, sin dicha planeación estratégica, las empresas navegan sin un rumbo fijo, lo cual es complicado para los colaboradores y termina por dar resultados negativos, por lo que sé que concluye, que cada paso para elegir y ejecutar la estrategia y las tácticas especificas son actividades esenciales en la actividad empresarial.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA *DIGBY*

AÑOS 2020 - 2022

3.1 Introducción

En este capítulo se presentan los resultados y análisis de desempeño de los dos primeros años de operación (2021-2022) de la compañía *Digby* y su competencia, tomando como referencia los datos del *BSC* y el *Capstone Courier*.

3.2 Análisis del panorama de la industria

En octubre de 2020 iniciaron operaciones de las seis compañías de la industria de sensores con la finalidad de acaparar el mayor porcentaje de mercado dentro de los diferentes segmentos y de obtener los mejores resultados en el *BSC*.

3.2.1 BSC General

En esta sección se revisará a detalle el desempeño de cada empresa tomando como referencia el puntaje obtenido en el *BSC*, el cual permite tener mayor claridad sobre quiénes son los lideres actualmente en la industria.

El resultado del *BSC* para el cierre del año 2021 y 2022 se muestra en la tabla 7, en donde *Andrews*, *Ferris* y *Erie* se encuentran dentro de los tres primeros lugares al tener una mayor participación de mercado, no haber realizado inversiones en productos nuevos en el primer año y sobre todo al tener buenas finanzas conservando los precios más altos por acción, *Digby* está posicionado en último lugar, debido a la introducción de un sensor y también por el tiempo que se deberá invertir para que *Daze* pase de *Traditional* a *Low End*, se espera que con las tácticas planteadas a mediano y largo plazo esta valoración cambie satisfactoriamente y logre posicionarse dentro de los tres primeros lugares.

Tabla 7: Balanced Scorecard General

Empresa	Año 2021	Año 2022	*Recap*	Total
Andrews	55	69	121	**245**
Baldwin	52	59	100	**211**
Chester	50	58	96	**204**
Digby	41	55	91	**187**
Ferris	51	66	110	**227**
Erie	56	56	108	**220**
Puntos posibles	**82**	**89**	**240**	**1000**

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

3.2.2 Estrategias por compañía

A continuación, se analizarán las diferentes acciones que han realizado las empresas rivales de *Digby*, con el objetivo de identificar cuál es la estrategia genérica que están siguiendo, es importante considerar que al ser los dos primeros años de operaciones puede que aún no estén bien definidas, por lo que este análisis se seguirá realizando año con año.

- *Andrews*: en el 2021 obtuvo una participación del mercado de 16.9% quedando en tercer lugar dentro de la competencia, para el año 2022 dicho porcentaje incremento a 17.92% logrando el segundo lugar, hasta este momento no se ha introducido ningún producto nuevo, sin embargo se han enfocado en automatizar todos los segmentos con la finalidad de disminuir todos sus costos de mano de obra , dando prioridad a *Low End* el cual ya tiene el máximo nivel, siguiendo *Traditional* y *Performance* con 8.0 puntos, y por ultimo *High end y Size* con 7.0. Se mantiene una buena inversión en lo que es accesibilidad y conocimiento, y sus precios están por encima del promedio, por lo cual probablemente la estrategia que está siguiendo esta empresa es ser un diferenciador amplio, tratando de ofrecer productos de mayor rendimiento y menor tamaño.

- *Baldwin*: en el 2021 obtuvo una participación del mercado del 16.52% consiguiendo el cuarto lugar, sin embargo, en el 2022 obtuvo el sexto con 15.31%. Ha automatizado paulatinamente dando prioridad al *Low end* con un nivel de 9.0, después a *Traditional* con 6.5, para el resto de las plantas se tiene un nivel de 4.0. Ha ido modificando cada uno de sus productos excepto *Buddy*, pretendiendo probablemente pasarlo a *Low end.* Se ha caracterizado por ofrecer precios más bajos que la competencia en todos los segmentos siguiendo una estrategia de amplio liderazgo en costos, con niveles de automatización mayores.
- *Chester:* obtuvo el quinto lugar en la participación del mercado en el 2021 con un porcentaje de 16.48%, en el 2022 logro acaparar el 18.1% obteniendo el primer lugar, ha creado dos productos nuevos uno en *High end* y otro que está en etapa de desarrollo y saldrá al mercado en abril del 2023, con los cuales pretende posicionarse como líder en las ventas totales. El primer año cayo en préstamo de emergencia. Sus niveles de automatización se han ido incrementando paulatinamente dando prioridad al *Low end* con un nivel de 9.0 y *Traditional* con un nivel de 7.0, siguiendo una estrategia de amplio liderazgo en costos. Respecto al conocimiento y accesibilidad se realizan inversiones dando mayor importancia a la accesibilidad.
- *Erie:* inicio con un 17.72% de participación del mercado posicionándose en segundo lugar, sin embargo, para el 2022 obtuvo la cuarta posición con un 16.07%, mantiene presencia en todos los segmentos y para diciembre del 2022 lanzara un nuevo producto en *High end*, sus niveles de automatización han incrementado paulatinamente pero en menor medida en comparación con la competencia, y al igual que en el resto de las compañías se le está dando prioridad al *Low end* llegando a 8.0; se está llevando a cabo

una estrategia en amplio liderazgo en costos, realizando inversiones constantes en automatización.

- *Ferris,* comenzó siendo líder en participación del mercado con un porcentaje del 18.19%, sin embargo, para el segundo año se posicionó en el quinto lugar con un porcentaje del 15.61%, cuenta con participación en todos los segmentos, y todos han sido automatizados dando prioridad al *Low end* con un nivel de 9.0 y al *Traditional* con un uno de 6.0, siguiendo una estrategia de amplio liderazgo en costos con inversiones constantes en automatización.

Después de analizar las estrategias implementadas por todos los competidores, se puede observar que *Andrews* ha conservado una buena posición en ventas desde el inicio, sin embargo, se podría ver afectado por las empresas que han lanzado nuevos productos y que podrían alcanzar una mejor posición a mediano y largo plazo. En general todas están competiendo por los segmentos *Traditional*, *Low end* y *High end*, por lo cual tener una buena posición desde un inicio será primordial para acaparar mercado.

3.2.3 BSC de Digby

A continuación, en la tabla 8**,** se muestran los indicadores clave de *Digby* en los cierres del año 2021 y 2022, en donde se analiza el desempeño de la empresa de manera anual comparando los resultados obtenidos contra aquellos que se deseaban alcanzar, y explicando en los casos aplicables las razones de los resultados negativos.

Tabla 8: BSC de Digby

INDICADORES	Puntaje Maximo	OBJETIVOS ANUALES			
		2021	Puntaje Obtenido	2022	Puntaje Obtenido
FINANCIERO					
Precio de la accion	8	7	4.1	7.1	0.7
Utilidades	9	3	0	3.5	0
Apalancamiento	8	8	8	8	8
Puntaje total financiero	**25**	**18**	**12.1**	**18.6**	**8.7**
PROCESO INTERNO DEL NEGOCIO					
Margen de contribucion	5	2.5	0.1	3	0.3
Uso de planta	5	2.5	0	2.7	0
Dias de capital de trabajo	5	5	5	5	5
Costo de desabastecimiento	5	4	5	4.2	4.5
Costo de mantenimiento de inventario	5	3.5	2.8	5	4.5
Puntaje total del negocio	**25**	**17.5**	**12.9**	**19.9**	**14.3**
CLIENTE					
Criterios de compra del cliente	5	3.5	2.9	4.5	5
Conocimiento del producto	5	4	3.6	5	4.8
Accesibilidad del cliente	5	2.5	0	2.7	0.9
Cantidad de producto	5	3	2.9	3.5	2.1
Gasto de ventas y administracion	5	4	2.6	5	5
Puntaje total del cliente	**25**	**17**	**12**	**20.7**	**17.8**
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
Rotacion de personal	6	3.5	3.5	6	7
Productividad del personal	7	0	0	7	7
Reduccion de material	3	0	0	0	0
Reduccion de investigacion y desarrollo	3	0	0	0	0
Reduccion de costos administrativos	3	0	0	0	0
Incremento de la demanda	3	0	0	0	0
Puntaje total de aprendizaje y crecimiento	**25**	**3.5**	**3.5**	**13**	**14**
PUNTAJE TOTAL	**100**	**56**	**40.5**	**72.2**	**54.8**

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

- Perspectiva financiera**:** se puede observar que se fijó un puntaje promedio de tres en el indicador de utilidades, obteniendo un resultado en los años 2021 y 2022 de cero puntos. Esto se originó por la baja producción y pocas ventas en comparación a las otras empresas aunado a la gran inversión que se hizo en la compañía. Por este resultado, se optó por apalancarse y vender acciones en ambos años para evitar solicitar un préstamo

de emergencia, sin embargo, debido a las bajas utilidades, es que no se pudo llegar a los objetivos propuestos en los primeros dos años.

- Perspectiva de procesos internos del negocio: a pesar de haberse fijado objetivos bajos en relación con el puntaje máximo, estos no se pudieron cumplir, especialmente, el margen de contribución y en el uso de la planta. Esto se debió a que los costos fueron bastante altos en comparación a los precios de venta que dejaban un margen por debajo del 30% ya que no se contaba con el suficiente flujo de efectivo para invertir en la automatización de cada producto y que se quería ser competitivo en la industria por lo que se optó por dar precios más bajos que las otras empresas. Además, como se comentó con anterioridad al tener baja producción y ventas, no fue posible aprovechar al máximo la maquinaria obteniendo cero puntos en este rubro.
- Perspectiva del cliente: pese haber invertido una gran suma de dinero en cada producto en el año 2021, se logró una posición media respecto a los objetivos establecidos en el criterio de compra del cliente, cantidad de producto y en gastos de ventas y administración a falta de flujo de efectivo y por el sobrante de inventario. Para el 2022 se logró mejorar el puntaje en criterio de compra del cliente y conocimiento del producto por aumentando la inversión el área de mercadotecnia, con ello el puntaje de gastos de ventas y administración. En indicador de cantidad de productos siguió sin cumplirse al no tener capital suficiente para desarrollo.
- Aprendizaje y conocimiento: se observó que en el año 2021 no se alcanzó el puntaje establecido, pero para el 2022 se obtuvo un puntaje mayor al propuesto. Cabe resaltar que los indicadores de *TQM* no pudieron ser medidos para los años 2021 y 2022 ya que no se ha liberado presupuesto para esta área.

En los próximos años se espera que el puntaje del *BSC* vaya mejorando año con año, una vez que el nuevo producto, *Dtrad*, y *Daze* tengan la posición ideal que los clientes buscan.

3.3 Resultados de *Digby*

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el periodo 2020-2022, en cada una de las áreas.

3.3.1 Investigación y desarrollo

Para el año 2021 y 2022 se realizaron las actualizaciones en los productos con base a las características más atractivas para los clientes, estos valores están representados en la tabla 9 haciendo referencia al desempeño y el tamaño de estos.

Tabla 9: Tamaño y Desempeño de Digby en los años 2021-2022

	Año 2021		Año 2022	
	Desempeño	Tamaño	Desempeño	Tamaño
Daze	5.5	14.5	5.5	14.5
Dell	3	17	3	17
Duck	9	10.9	10.2	9.8
Dot	10.4	15.3	11.4	14.6
Dune	4.7	9.7	5.4	8.6
Dtrad			6.7	13.2

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

En las siguientes secciones se detallan los resultados en cada uno de los segmentos de mercado en los que participo *Digby*.

3.3.1.1 Traditional

En el 2021, *Digby* comenzó la transición de *Daze* hacia *Low End*, buscando más participación en este último mercado, llegando únicamente a 10%, que sigue siendo aceptable para la

organización. Este mismo año se inició con el desarrollo de *Dtrad* con características ideales para el año 2023.

Para el año 2022 una vez lanzado *Dtrad* en conjunto con *Daze*, se obtuvo el 11% de participación, esto gracias a las excelentes especificaciones nuevo sensor, sin embargo, la principal limitante fue que la producción estuvo topada a 600 unidades para *Dtrad*, debido a eso se decidió realizar una inversión en automatización y en capacidad de producción para repuntar en el año 2023. En este segmento *Baker* es el líder con un desempeño de 6.5 y un tamaño de 13.6 un punto por encima de las especificaciones ideales, se espera que *Dtrad* estará mejor posicionado el próximo año.

3.3.1.2 Low end

Para el año 2021 el producto *Dell* se posicionó en cuarto lugar en ventas con un 16% del mercado vendiendo un total de 1562 unidades. La razón principal por la cual solo se obtuvo ese volumen fue debido al precio ya que la venta al público fue de $20.99, lo cual fue muy alto si se compara con la competencia, sin embargo, esto hizo el producto más rentable para *Digby*.

Para el año 2022 se hizo un ajuste en el precio para hacer el producto un poco más competitivo y exactamente con las mismas características, invirtiendo una mayor cantidad en conocimiento y accesibilidad, lo cual lo posicionó en el primer lugar con el 20% de participación. Para 2023 se espera que *Daze* entre a *Low end* y esto consolide a *Digby* como el líder, este producto ya aparece con un 2% de participación. El competidor más cercano en este segmento es *Cedar* con un precio similar pero un *MTBF* de 13000 y una participación del 17%.

3.3.1.3 High end

Para el año 2021 el producto *Duck* obtuvo el 13% de participación en el mercado con la venta total de 396 unidades, acordé a lo que se esperaba. En cuanto a precio fue el más caro, pero

también fue el que mejores especificaciones tuvo con 9.0 en desempeño y 10.9 en tamaño, para el 2022 se decidió realizar pequeños ajustes llevando el desempeño a 10.2 y el tamaño en 9.8 y un precio de $38.49, con lo cual alcanzó el segundo lugar con un 17% del mercado. desafortunadamente la proyección de ventas no fue la adecuada y no se tuvo el material suficiente para satisfacer las necesidades del segmento. *Cid* absorbió las ventas que pudieron ser de *Duck, c*on lo que *Chester* se volvió el líder, con un producto de especificaciones idénticas al de *Digby* pero un precio más elevado de $38.99.

3.3.1.4 Performance

En el año 2021 el producto *Dot* obtuvo el segundo lugar de participación en el mercado con un total de 17%, esto se debió principalmente a la inversión en conocimiento y accesibilidad, para el 2022 el producto se mejoró el desempeño quedó en 11.4 y el tamaño en 14.6 y también se hizo una reducción en el precio de venta llevándolo a $34.49, lo cual no fue suficiente ya que la competencia fue más agresiva, de esta manera se perdió un punto de participación quedando en 16%.

El punto más importante para los clientes de este segmento es el desempeño, pero la razón por la que *Aft* alcanzo el liderato fue el precio, ya que en cuanto a coordenadas de tamaño y desempeño el producto era idéntico, parece ser que *Andrews* está empleando la misma estrategia que *Digby* adelantando sus coordenadas en uno o dos puntos cada año con respecto de las ideales.

3.3.1.5 Size

El producto *Dune* obtuvo el 12% de participación quedando en el último lugar de la competencia, este fue diseñado con un rendimiento de 4.7 y un tamaño de 9.7, siempre

adelantadas a las expectativas del cliente, un valor de venta de $34.99 y con un desempeño de 21000 horas.

Para el año 2022 tomando como referencia la agresividad de los competidores en cuanto a precio se diseñó un producto con las mismas especificaciones de vanguardia asignando un rendimiento de 5.4 y un tamaño de 8.6 por encima del ideal para ese año, pero ahora con un precio de lista de $33.49, esto posicionó a *Dune* en el primer lugar en ventas obteniendo un 21% del mercado, en un principio la estrategia fue seguir las principales preferencias del cliente, pero al tener competencia con producto similares en cuanto a desempeño y tamaño, el precio toma importancia, tanto que puede llegar a hacer la diferencia, un ejemplo claro es el caso de *Cure* el principal competidor, que con las mismas coordenadas de tamaño y desempeño y el mismo *MTBF*, vendieron 544 unidades 46 piezas menos que *Dune.*

3.3.2 Mercadotecnia

En esta sección se revisará el desempeño en el área de mercadotecnia de la empresa *Digby* durante los años 2021 y 2022 y se comparará con lo realizado por sus competidores, se analizarán los precios, presupuestos de conocimiento y accesibilidad y cómo afectaron estas decisiones en los resultados de la empresa en sus distintos segmentos.

3.3.2.1 Traditional

En el año 2021 el líder de este segmento fue *Ferris* con su producto *Fast*, con el que se logró una participación de mercado del 18% con un precio de $27.40 contra un 10% del producto *Daze* de *Digby* a un precio de $24.99. En este periodo la primera empresa invirtió 1.2 millones de dólares en promoción, alcanzando un 65% de conocimiento del cliente, por su parte la segunda asignó en $2 millones de dólares, logrando un porcentaje de 82%. En cuanto al presupuesto de ventas,

Ferris y *Digby* invirtieron los mismos 1.5 millones en 2021 con lo cual obtuvieron un 61% de accesibilidad del cliente.

Para el año 2022 el líder del segmento fue *Baldwin* con un 19% de participación de mercado, vendiendo un total de 1,691 unidades a $26.80, logró ser líder aumentando su inversión en promoción y ventas. *Digby* en este caso logró un 6% de participación de mercado con *Daze* y 5% con *Dtrad*, con precios de $23.49 y $26.99 respectivamente. En cuanto a inversión de promoción y ventas, *Baldwin* asignó $2 millones de dólares en promoción para obtener un conocimiento del cliente del 95% y en ventas $2.2 millones generando un 71% de accesibilidad del cliente, contra $1.5 millones de dólares de *Digby* en ambos rubros, con los que obtuvo un 91% de conocimiento del cliente con *Daze* y un 61% con *Dtrad* y una accesibilidad de cliente de 72% en ambos productos.

Estos resultados estaban previstos, debido a que *Daze* está en proceso de hacia *Low end* y *Dtrad* está en maduración para ser parte de *Traditional*, de modo que las coordenadas se están alineando aún para encajar en los siguientes años a los segmentos que corresponden, razón por la cual la encuesta a los clientes arrojó números muy bajos: 12 para *Daze* y 21 para *Dtrad*, mientras que *Baker* con una diferencia considerable, obtuvo 60.

3.3.2.2 Low End

En *Low end* en el año 2021 está presente con *Dell*, con una participación de mercado del 16% con un total de 1,562 unidades vendidas a un precio de $20.99. El líder fue *Andrews*, con *Acre*, que mantiene un 18% de participación 1,818 piezas a $19.49, lo cual le dio la ventaja sobre el resto de los competidores.

En cuanto a inversión en promoción *Andrews* y *Digby* invirtieron los mismo 2 millones de dólares durante este período, alcanzado un 80% de conocimiento del cliente, por lo que en

este sentido se encuentran en igualdad de condiciones, en cuanto a los recursos asignados a ventas *Andrews* invirtió nuevamente 2 millones de dólares obteniendo un 49% de acceso del cliente, mientras *Digby* 1.5 millones resultando en 43% en acceso del cliente. En cuento a la encuesta al cliente en 2021, *Andrews* está arriba con 26, mientras *Digby* cuenta con 23, en este caso la diferencia en mínima, la cual se atribuye al precio, ya que el resto de las características del producto, son las mismas en ambas empresas.

En el año 2022 *Digby* con su producto *Dell* logró ser el líder del mercado con una participación del 20% vendiendo un total de 2,265 a un precio de $17.99 mientras que *Andrews* con su producto *Acre*, líder en el período previo pasó a la cuarta posición. En este año el competidor más cercano de *Digby*, fue *Chester* con su producto *Cedar* con un 17% de participación de mercado, vendiéndolo al mismo precio que *Dell*.

Digby invirtió 2 millones de dólares durante 2022 en promoción, para lograr un 98% para en conocimiento del cliente, por su parte *Chester* asignó 1.5 millones de dólares, con lo que obtuvo un 83% en el rubro mencionado. En cuanto ventas *Digby* estableció 2 millones de dólares contra 2.5 millones de *Chester*, resultando en 59% y 61% en acceso del cliente respectivamente.

En promoción y ventas ambas empresas están invirtiendo cantidades similares y el precio es igual, porque lo que en este caso no fueron un diferenciador relevante para la preferencia de uno de los dos productos, la disparidad se encuentra en la encuesta a los clientes ya que *Digby* tiene un 51, por 43 de *Chester*, esto se atribuye a que ciertas especificaciones como el *MTBF* del producto de *Digby* son mejores.

Durante 2021 se comenzó a adaptar el producto *Daze* con las especificaciones requeridas para competir en *Low end*, esto para tener dos sensores compitiendo en este mercado, para 2022

aparece con un 2% de participación, se espera que para años siguientes se vaya posicionando mejor gradualmente.

3.3.2.3 High end

Durante el 2021 *Digby* compitió con *Duck*, con una participación de mercado del 13%, vendiendo 396 piezas a un precio de $39.99, *Ferris* con *Fist* fue el líder del mercado con 18% de participación de mercado y 534 piezas vendidas.

En 2021 *Digby* tuvo una inversión en promoción por 2 millones de dólares con lo cual se obtuvo un 77% en conocimiento del mercado contra 1.2 millones por parte de *Ferris* con un 60% como resultado. En cuanto a presupuesto en ventas ambas asignaron 1.5 millones de dólares, sin embargo, *Ferris* tuvo 53% en accesibilidad, mientras *Digby* obtuvo 49%. En este segmento, a pesar de que el precio tiene poca importancia para el cliente, fue el diferenciador, ya que gran parte de los productos tienen especificaciones similares, al igual que las inversiones de promoción y ventas.

Para 2022 el producto *Duck* se posicionó en el segundo lugar de participación con un 17% y ventas por 601 piezas vendidas a un precio de $38.49, mientras que *Fist*, el líder durante 2021 quedó en tercer lugar con un 17% contra un 19% de participación de *Chester* con *Cid*, que vendió 649 unidades a un precio de $38.99.

En cuanto a inversión de promoción ambas organizaciones, asignaron 1.5 millones de dólares con lo que *Duck* obtuvo un 88% de conocimiento del cliente contra 82% de *Cid*, en cuanto a presupuesto de ventas, *Digby* gastó 1.5 millones de dólares y *Chester* 2.0 millones, con lo que alcanzaron 59% y 65% de accesibilidad. Cabe destacar que *Digby* se quedó sin material disponible, lo cual afectó las unidades vendidas, y dada a igualdad de circunstancias, incluyendo

edad, desempeño, tamaño, precio, *MTBF* y encuesta a los clientes, esto fue lo que afectó la posición en el mercado de *Duck*.

3.3.2.4 Performance

En este segmento *Digby* tuvo presencia con su producto *Dot*, que se posiciono en el tercer lugar de participación en 2021 con un 17%, vendiendo 384 unidades a un precio de $34.99, el líder fue *Erie* con su producto *Edge*, del cual vendieron 441 unidades a un precio de $34.50, en este mismo año la inversión en promoción fue de 2 millones de dólares de *Digby*, con los que obtuvo un 75% de conocimiento del cliente, contra 1.5 millones de dólares de *Erie*, con lo que alcanzó un 66%. En cuanto a gasto en ventas, para *Digby* fue de 1.5 millones de dólares con la que logró una accesibilidad de 38%, mientras *Erie* obtuvo un 47% con 2 millones de dólares.

En este segmento el precio tiene una importancia del 19% por parte del cliente, y este porcentaje fue el diferenciador nuevamente, ya que el resto de las características de los productos punteros fueron iguales.

Para el año 2022 el producto *Dot*, se mueve a la cuarta posición de participación de mercado con un 16%, se vendieron 445 unidades a $34.49, y su competidor previo *Edge*, paso a la segunda posición en la participación del mercado debido a que quedó por debajo en conocimiento y en la encuesta a los clientes con respecto al líder *Art* de *Andrews*, que cuenta con un 19% de participación y que vendió 530 unidades, a un precio de $38.99.

Para este año la inversión de *Digby* fue de 1.5 millones tanto en promoción como ventas, con lo que obtuvo 86% de conocimiento y 39% de accesibilidad del cliente, *Andrews* invirtió 1.8 millones de dólares en el primer rubro, lo que generó un 85% de conocimiento del cliente, y en el segundo gastó 2.2 millones con lo que obtuvo un 51% de accesibilidad del cliente. En este mercado a pesar de la poca relevancia que tiene el precio para el cliente, marcó una diferencia en

su preferencia, ya que los productos al ser similares en sus especificaciones como tamaño, desempeño y *MTBF*, fueron preferidos aquellos con precios inferiores a los de su competencia. Otro factor que impactó las posiciones de los competidores fue el aumento de su inversión en presupuesto de promoción y ventas.

3.3.2.5 Size

Durante 2021 *Digby* tuvo una participación de mercado del 12% con su producto *Dune*, del cual se vendieron 291 unidades a un precio de $34.99, el cual fue el precio más alto durante el año. El mercado fue liderado en 2021 por *Ferris* con *Fume*, que contó con un 19% de participación de mercado y 451 unidades vendidas a $34.40. En cuanto a inversión en promoción y ventas la primera firma invirtió 2 millones de dólares con lo cual obtuvo un 75% de conocimiento del cliente, mientras que la segunda gastó en promoción únicamente 1 millón de dólares logrando 52% de conocimiento. En ventas *Digby* inició con 1.5 millones de dólares obteniendo un 45% de accesibilidad del cliente, mientras *Ferris*, asignó 1.2 millones alcanzando un 43% de accesibilidad del cliente.

Para el 2022 el producto de *Digby*, *Dune* logró posicionarse en el primer lugar del segmento con una participación de mercado del 21%, vendiendo 590 unidades a un precio de $33.49, cabe mencionar que todos los demás productos estaban por encima en precio, lo que indica que a pesar de la poca importancia que tiene el precio para el mercado, afectó la preferencia. *Chester* con *Cure* logró un 20% de participación de mercado, siendo el competidor más cercano de *Digby* con 544 unidades vendidas. El presupuesto de promoción de ambas organizaciones fue de 1.5 millones de dólares alcanzando un 86% y un 80% de conocimiento del cliente respectivamente. En cuanto a ventas la primera invirtió 1.5 millones de dólares

alcanzando un 49% de la accesibilidad del cliente contra un 58% de *Chester* quien gasto 2.0 millones.

En cuando a la encuesta al cliente, tanto *Digby* como *Chester* y *Andrews*, los tres primeros lugares en participación de mercado obtuvieron un 59, lo que refleja que entre estos primeros lugares las especificaciones de sus productos resultaron muy similares durante este período, siendo el diferenciador definitivo el 9% que representó el precio.

En la tabla 9 se ilustran las inversiones por parte de *Digby* en cuanto a promoción y ventas, así como el conocimiento del cliente y la accesibilidad que se alcanzaron durante los periodos 2021 y 2022

Tabla 9. Presupuestos de mercadotecnia y ventas de la empresa Digby durante 2021 y 2022.

Producto	2021				2022			
	Presupuesto promoción	Conocimiento del cliente	Presupuesto ventas	Disponibilidad del cliente	Presupuesto promoción	Conocimiento del cliente	Presupuesto ventas	Disponibilidad del cliente
Daze	$2,000	82%	$1,500	61%	$1,500	91%	$1,500	72%
Dell	$2,000	80%	$1,500	43%	$2,000	98%	$2,000	72%
Duck	$2,000	77%	$1,500	49%	$1,500	88%	$1,500	59%
Dot	$2,000	75%	$1,500	38%	$1,500	86%	$1,500	39%
Dune	$2,000	75%	$1,500	45%	$1,500	86%	$1,500	49%
Dtrad	0	0	0	0	$1,500	61%	$1,500	72%

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

Dentro de la estrategia de *Digby* se considera llegar a los niveles más altos de conocimiento del cliente y accesibilidad, pues sus productos han logrado especificaciones adecuadas para obtener la preferencia del cliente, por lo que es necesario incrementar la inversión en esta área. Se espera tener más flujo de efectivo en los siguientes años para incrementar las inversiones en los rubros ya mencionados.

3.3.3 Finanzas

esta sección se revisará el desempeño de *Digby*, durante el 2020 al 2022 en el área financiera comparándola contra la competencia.

En la tabla siguiente se listan los indicadores generales de la empresa, los cuales ayudan evaluar el desempeño de esta a lo largo de 2020 a 2022 y en este último año se hace un comparativo con los dos principales competidores de *Digby* que durante esos años son *Chester y Andrews.*

Tabla 10. Indicadores financieros Digby y principales competidores de 2020 a 2022.

Empresa	*DIGBY 2020*	*DIGBY 2021*	*DIGBY 2022*	*CHESTER 2022*	*ANDREWS 2022*
Rentabilidad ROS	4.10%	-8.80%	-5.70%	-1.20%	1.00%
Rotación de activos	1.05	0.82	0.92	0.89	0.94
Rentabilidad ROA	4.40%	-7.20%	-5.20%	-1.10%	0.90%
Apalancamiento	2	2.3	2.7	2.5	2.6
Rentabilidad ROE	8.70%	-16.40%	-14.20%	-2.70%	2.30%
Préstamo de emergencia	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Ventas	$101,073,437.00	$97,981,031.00	$129,997,619.00	$138,413,764.00	$137,074,600.00
EBIT	$ 11,996,365.00	$ (5,763,140.00)	$ (1,020,346.00)	$ 8,112,322.00	$ 12,414,616.00
Ganancias	$ 4,188,507.00	$ (8,664,800.00)	$ (7,350,510.00)	$ (1,709,467.00)	$ 1,317,688.00
Ganancias acumuladas	$ 4,188,507.00	$ (4,476,293.00)	$ (11,826,803.00)	$ (3,786,013.00)	$ 2,538,308.00
SG&A / ventas	8.90%	22.40%	18.60%	19.40%	19.80%
Margen de contribución	28.30%	27.20%	27.50%	34.20%	37.90%

Nota: Creación con datos de Capsim (2020)

3.3.3.1 Volumen de ventas

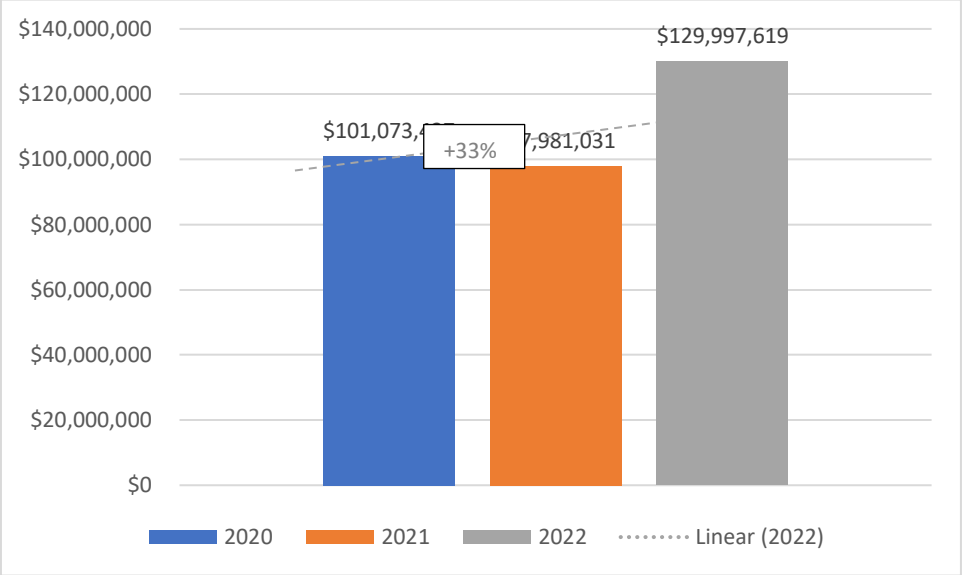
El volumen de ventas para *Digby* muestra una tendencia al alza en el año 2022 obteniendo un crecimiento del 33% comparado al 2021, cabe resaltar que este crecimiento fue gracias a los segmentos de *Low end* y *Size* teniendo la mayor participación en este año en el mercado. Algunas de las variantes que beneficiaron en este incremento fueros los cambios en los precios y sobre todo tener las características optimas que el mercado busca en el posicionamiento (tamaño y desempeño), cabe resaltar que en 2022 *Digby* fue más eficiente en la inversión en todos sus

segmentos en áreas promoción y ventas contra año pasado disminuyendo 3.8% puntos porcentuales lo cual permitió tener eficiencias y flujo para invertir en automatización y mejoras en el área de producción.

En el año 2021 *Digby* tuvo una caída importante en ventas comparado con el 2020 de -3% siendo el proveedor de sensores con menor participación de mercado 14.2% esto principalmente por una fuerte competencia en precios en los segmentos de mayor relevancia en este indicador y características clave en el producto como la edad, los líderes en el mercado durante este año fueron *Ferris* 18.19% y *Erie* 17.72% capitalizando segmentos como *Traditional* y *High end.*

En la gráfica 1 se presenta el desempeño en ventas valor para *Digby* durante los años del 2020 a 2022.

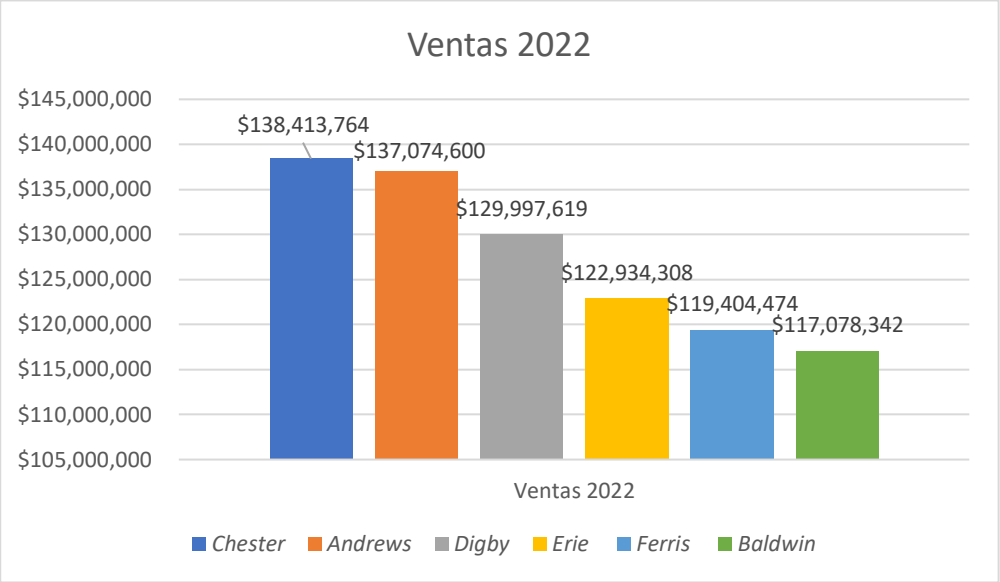
Gráfica 1 Histórico de ventas de Digby de 2020 a 2022.



Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

En la gráfica 2 se comparas las ventas de *Digby* contra el resto de sus competidores en donde se observa a *Andrews* y *Chester* como los principales competidores a vencer.

Gráfica 2 Histórico de ventas en la industria 2022.



Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

3.3.3.2 Rentabilidad

En el indicador de rentabilidad (*ROE), Digby s*e ha visto impactada de manera negativa en los años 2021 y 2022, en el primero se tuvo más bajo de -16.4% siguiendo su estrategia de liderazgo en costos y debido a una sobre inversión buscando mejoras en investigación y desarrollo, capacidad y automatización de la planta así como un fuerte enfoque en mercadotecnia y ventas, incrementando el presupuesto respecto a otros años, esto con el principal objetivo de posicionar los sensores dentro del mercado haciéndolos más competitivos y atractivos hacia el consumidor.

Para el año 2020 *Digby* continúa con un indicador negativo de -14.2% pero se muestra una mejora de 2.2% principalmente por un incremento en ventas y una optimización en los gastos operativos e inversión de mercadotecnia.

Respecto a los dos competidores con mejor desempeño en rentabilidad en el mercado se observó que este indicador no se ve impactado a excepción de *Chester* con un desempeño del -2.7% pero *Andrews* mantiene un crecimiento sostenible y rentable con *ROE* del 2.3% lo que muestra que su estrategia está muy enfocada a cuidar márgenes en sus precios y la inversión realizada esta alineada a sus ingresos y crecimiento en ventas.

El *ROA* para *Digby* en el año 2021 fue el más con -7.20% debido a que en ese año se realizó una inversión importante en automatización, nuevos productos, la mejora de este indicador se pronosticó para el año posterior en adelante, mismos que ya se reflejan en 2022 teniendo una mejora de 2%.

Este mismo pronostico se aplica para el *ROS* buscando tener una mejora del año 2022 hacia delante, en 2021 el valor del indicador fue -8.80% debido a un fuerte enfoque a el conocimiento del cliente y la disponibilidad de los productos, los cuales han resultado en un incremento de ventas en 2022 y una reducción del porcentaje de *ROA* del -5.70% ese mismo año.

3.3.3.3 Apalancamiento

Para *Digby* el apalancamiento ha ido en incremento, en 2021 fue del 2.3 y en 2022 de 2.7, esto con el objetivo de mantener una salud financiera sin utilizar los recursos de la compañía y mediante créditos financiar las innovaciones y mejoras a la planta, automatización, *Digby* ha mantenido este indicador muy en línea a la tendencia del mercado y sobre todo del crecimiento de sus ventas con el objetivo de no caer en un préstamo de emergencia que limite la operación y se vea obligado a castigar sus márgenes en el corto y mediano plazo.

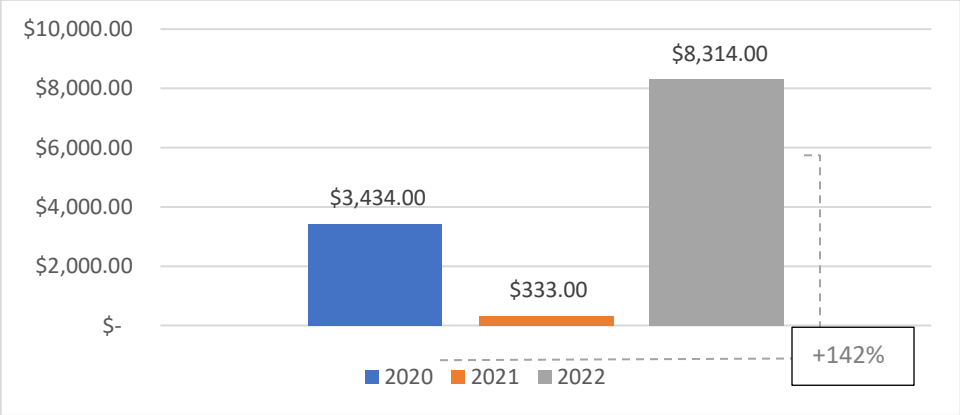
3.3.3.4 Liquidez

Digby en 2021 tuvo una fuerte afectación disminuyendo su liquidez, esto debido principalmente a la fuerte inversión en automatización, promoción y ventas, del 2021. Evidentemente en 2022 se

está teniendo un retorno y mejora sin embargo es un indicador que es primordial en el cual se debe mantener un crecimiento constante para financiar las inversiones y operaciones futuras que permitan a la firma reaccionar de manera oportuna ante las necesidades del mercado, por lo tanto, deberá seguir con los gastos relacionados a la tecnología de las plantas y la mercadotecnia.

Enseguida se muestra una gráfica con el histórico de liquidez de *Digby* durante los años del 2020 al 2022.

Gráfica 3 Histórico de liquidez de Digby de 2020 a 2022



Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

Se seguirá considerando usar préstamos a corto y largo plazo si es necesario para mantener este indicador y al mismo tiempo las inversiones de la empresa.

3.3.3.5 Mercado de valores

A continuación, se muestra en la tabla 11 el valor de las acciones al cierre del 2022 de los diferentes competidores en el mercado, *Digby* termina en este periodo como la compañía con el valor más bajo, debido principalmente sus indicadores financieros. Como se mencionó 2021 no fue un año positivo para *Digby* lo cual trae consecuencias en el valor de su acción aun cuando se tiene recuperación para el 2020, no ha sido suficiente.

Andrews con su estrategia y buena salud financiera ha logrado tener el mejor cierre en valor de su acción al 2022.

Tabla 11. Valor de las acciones cierre 2022

Compañía	Cierre	Cambio	Valores	Valor libros	EPS	Dividendos
Andrews	$ 23.71	-$2.60	2,294,859	$24.57	$0.57	$0.00
Baldwin	$ 13.99	-$12.62	2,291,939	$22.15	-$1.91	$0.00
Chester	$ 14.78	-$4.45	2,870,314	$21.81	-$0.60	$0.00
Digby	$ 3.56	-$13.87	2,744,162	$18.81	-$2.68	$0.00
Erie	$ 21.20	-$9.68	2,566,615	$24.58	-$1.13	$0.00
Ferris	$ 22.60	-$10.72	2,175,164	$24.32	-$0.96	$0.10

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

3.3.4 Análisis de operaciones, calidad y recursos humanos

A continuación, se presentará el análisis de la capacidad de producción, niveles de automatización, márgenes de contribución, utilización de la planta y recursos humanos.

3.3.4.1 Capacidad de Producción

Digby siguiendo con la estrategia de liderazgo en costos con un enfoque a los segmentos amplios y sobre todo a la obtención de precios más bajo, creó un nuevo producto para *Traditional,* al cual le incrementó la capacidad de producción de 450 piezas en 2021 a 900 para 2022, para obtener los puntos disponibles en el *Balanced Scorecard.* En la tabla 12 se muestra la capacidad para *Digby* y su principal competidor *Chester* debido a que muestran una estrategia similar en liderazgo de costos y automatización.

Al comprar la planta de *Dtrad*, la capacidad financiera de la empresa no permitió incrementar la capacidad para los productos de los demás segmentos. Por su lado *Chester,* quien tomo una táctica diferente debido a que, durante el 2021, redujó la capacidad de *Traditional*, *Performance* y *Size*, para tener recursos para crear dos nuevos sensores llamados *Chivas* y *Clow,*

los cuales competirán en *Low End* y *High End* respectivamente, afectando directamente la estrategia de *Digby* sobre posicionar un nuevo producto en el primer mercado.

Tabla 12 Capacidad de producción de la planta

Digby	**Producto**	***Daze***	***Dell***	***Duck***	***Dot***	***Dune***	***Dtrad***	**-**
	Segmento	*Traditional*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	*Traditional*	-
	Periodo							
	2021	1800	1400	900	600	600	450	-
	2022	1800	1400	900	600	600	900	-
Chester	**Producto**	***Cake***	***Ceder***	***Cid***	***Coat***	***Cure***	***Chivas***	***Clow***
	Segmento	*Traditional*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	-	-
	Periodo							
	2021	1300	1550	900	500	500	350	350
	2022	1300	1550	900	500	500	500	600

Nota: Creación con datos de Capsim (2020)

3.3.4.2 Nivel de automatización

Digby realizó poca automatización de sus plantas debido a que no contaba con suficiente capital para invertir, debido al lanzamiento de su sensor *Dtrat* en *Traditional*, esto generó una limitante financiera en el rubro de automatización.

Para el año 2022 con una mayor liquidez derivada de las ventas y financiamiento a largo plazo, *Digby* siguió su estrategia general de liderazgo de costos e incremento la automatización de sus productos para los segmentos de *Low End*, y nuevamente *Traditional*. En la tabla 13 se puede ver los niveles alcanzados por *Digby* y su principal competidor *Chester*.

Chester, que tiene una estrategia similar a la de *Digby*, creó un nuevo producto en el año 2022 con una automatización de 5.0 llamado *Clow* e incrementó a 3.5 el sensor *Chivas*, con lo cual competirán directamente con *Dtrad* por lo que los siguiente dos años se incrementará la capacidad y automatización de este producto. Además, también se pretende aumentar la automatización en *Low End* y *Size* y capacidad de planta en *Low End y Traditional*.

Tabla 13 Nivel de automatización de la planta

Digby	**Producto**	***Daze***	***Dell***	***Duck***	***Dot***	***Dune***	***Dtrad***	-
	Segmento	*Traditional*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	*Traditional*	-
	Periodo							
	2021	4.5	7.5	3.0	3.0	3.0	4.0	-
	2022	4.5	9.0	3.0	3.0	3.0	6.0	-
Chester	**Producto**	***Cake***	***Cedar***	***Cid***	***Coat***	***Cure***	***Chivas***	***Clow***
	Segmento	*Traditional*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	-	-
	Periodo							
	2021	6.0	8.0	3.0	5.0	3.0	2.0	-
	2022	7.0	9.0	3.0	5.0	4.0	3.5	5.0

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

3.3.4.3 Margen de contribución

Debido de las inversiones implementadas por *Didgy* durante los años 2021 y 2022, se han tenido que sacrificar los márgenes de contribución durante el bienio, los cambios y resultados se pueden apreciar en la tabla 14 la cual iincluye también a *Chester* al principal competidor de la compañía.

Chester ha invertido más capital a su capacidad y automatización de planta, si se comparan los costos de materia prima y mano de obra en *Traditional, Low End, High End y Size*, *Chester* es más barato impactando positivamente en los márgenes de contribución de todos sus productos. *Digby* invertirá más en su automatización, capacidad y capacitación de su personal para que a corto plazo incrementen estos indicadores.

Tabla 14 Márgenes de contribución

Compañia	Año	Producto	*Daze*	*Dell*	*Duck*	*Dot*	*Dune*	*Dtrad*	-
		Segmento	*Traditional*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	*Traditional*	-
		Costo de Material	$ 10.65	$ 7.95	$ 16.51	$ 16.13	$ 14.26	$ -	-
	2021	Mano de Obra	$ 7.85	$ 7.40	$ 8.97	$ 8.97	$ 8.97	$ -	-
Digby		Marge de Contribucion	**21%**	**25%**	**37%**	**28%**	**31%**	**0%**	**-**
		Costo de Material	$ 9.66	$ 7.28	$ 16.52	$ 15.94	$ 14.14	$ 11.44	-
	2022	Mano de Obra	$ 7.65	$ 4.93	$ 9.42	$ 9.42	$ 9.42	$ 10.19	-
		Marge de Contribucion	**20%**	**29%**	**35%**	**25%**	**32%**	**16%**	**-**
		Producto	*Cake*	*Cedar*	*Cid*	*Coat*	*Cure*	*Chivas*	*Clow*
		Segmento	*Traditional*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	-	-
	2021	Costo de Material	$ 11.71	$ 6.75	$ 16.32	$ 16.38	$ 14.27	$ -	$ -
		Mano de Obra	$ 7.99	$ 7.88	$ 8.97	$ 8.97	$ 8.97	$ -	$ -
Chester		Marge de Contribucion	**30%**	**21%**	**37%**	**26%**	**32%**	**0%**	**0%**
		Costo de Material	$ 11.49	$ 6.08	$ 16.52	$ 16.33	$ 14.33	$ -	$ -
	2022	Mano de Obra	$ 5.88	$ 3.87	$ 9.40	$ 7.05	$ 9.40	$ -	$ -
		Marge de Contribucion	**34%**	**38%**	**36%**	**29%**	**31%**	**0%**	**0%**

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

3.3.4.4 Utilización de la planta

Para *Digby*, la utilización de la planta se ha visto afectada debido a las bajas ventas obtenidas en el bienio. Como excepción los productos *Dell* y *Dtrad* superaron el l00% debido a que estos componentes competirán en el segmento *Low end*, por lo que la utilización de la planta superó su capacidad alcanzando el 169% y 143% respectivamente.

Para tomar decisiones en los segmentos de *High end*, *Performance* y *Size*, el cálculo de la demanda se basaba en dividir el total de la industria entre las empresas que competían en cada uno de estos segmentos por lo que para el año 2022 se añadió el crecimiento de la industria para el siguiente año por lo que el resultado obtenido de este análisis no se fue necesario utilizar el 100% de la planta.

Para el año 2022 *Digby* obtuvo el porcentaje más bajo de utilización de los últimos dos años con 38% para *Traditional*, debido a que se estaba evitando quedarse con inventario ya que *Daze* para el año 2023 se convertirá en un producto de *Low End*, sustituido por *Dtrad* para el año 2022 en *Traditional.*

Por su parte *Chester* ha sabido aprovechar mejor sus plantas alcanzando porcentajes muy cercanos al 100% en la mayoría de sus plantas, excepto en la de *Cid* de *High End*, aunque se estima que en los años posteriores este producto siga manteniéndose en el primer lugar de ventas y su utilización de la planta incremente para tener una mayor oferta por lo que *Digby* planea incrementar sus niveles automatización para la reducción de costos generando una mayor demanda en estos segmentos y de esta manera incrementar la utilización de las plantas en los productos *Duck*, *Dot*, y *Dune*.

Tabla 15 Utilización de la planta

Digby	Producto	*Daze*	*Dell*	*Duck*	*Dot*	*Dune*	*Dtrad*	-
	Segmento	*Traditional*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	*Traditional*	-
	Periodo							
	2021	56%	126%	51%	70%	73%	0%	
	2022	38%	169%	55%	82%	64%	143%	
Chester	Producto	*Cake*	*Cedar*	*Cid*	*Coat*	*Cure*	*Chivas*	*Clow*
	Segmento	*Traditional*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	-	-
	Periodo							
	2021	103%	156%	53%	95%	85%	0%	-
	2022	99%	125%	66%	99%	99%	0%	0%

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

3.3.5 Análisis de Recursos Humanos

Para el periodo 2022 *Digby* tomó la decisión de invertir $5,000,000 en reclutamiento y 80 horas de capacitación para el personal de su planta, esta cantidad es la máxima que se puede realizar en este rubro, como resultado obtuvieron un mejoramiento en la productividad alcanzando un 102.4% y la rotación del personal disminuyó del 10% a un 7%.

Comparando las inversiones realizadas por las demás empresas, *Chester* el más cercano competidor de *Digby*, también invirtió la misma cantidad de dinero, pero con menos horas de capacitación para su personal con tan solo 30, por lo que el porcentaje de productividad se mantuvo en un 100% y la rotación de su personal bajo de 10% a 8%. *Erie* fue la empresa que

menos invirtió con tan solo $1,000,000 por lo que su productividad quedo igual en 100% y su rotación de personal solamente bajo a 9.3%.

La táctica que *Digby* es continuar invirtiendo $5,000,000 y 80 horas en la capacitación de su personal para seguir mejorando el indicador de productividad y rotación de su personal de la planta.

3.4 Conclusiones

Digby inició el primer año con un desempeño por debajo del promedio, debido a la creación de un nuevo producto y que otro más estuvo en transición para cambiar de segmento siguiendo la estrategia de ofrecer las mejores especificaciones y tener más sensores en *Low end*. Para el segundo período el desempeñó de la firma mejoró conforme sus productos se van posicionando adecuadamente en sus respectivos mercados.

El panorama de la industria lució competido durante 2021 y 2022 ya que varias empresas están optando crear nuevos productos para los segmentos más rentables, en este caso, *Low end* y *Traditional* lo cual puede implicar una saturación y una reducción de la ganancia potencial de los participantes, esto eventualmente puede afectar a *Digby* en sus lanzamientos y transiciones.

También existe el riesgo de caer en una guerra de precios, pues en varios segmentos el diferenciador principal es esta característica y durante los dos períodos transcurridos se pudo observar una tendencia marcada a la reducción agresiva, por lo que *Digby* planea seguir manteniendo especificaciones adecuadas en sus productos para mantener un diferenciador en calidad en comparación con sus competidores además de incrementar su inversión en promoción y ventas.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA *DIGBY*

AÑOS 2023 – 2024

4.1 Introducción

En este capítulo se presentan los resultados y análisis de desempeño de los años 2023-2024 de *Digby* y su competencia, tomando como referencia los resultados obtenidos en el *BSC* y en el *Capstone Courier*, logrando identificar cuáles son las tácticas que han seguido las demás empresas y los resultados que han obtenido en cada una de las áreas.

4.2 Análisis del panorama de la industria

Durante el bienio 2023-2024 se puede ver una estrategia mejor definida por cada una de las seis empresas que están en competencia, por lo que estas analizarán nuevamente, logrando identificar quienes se encuentran en las primeras posiciones y que tácticas los han posicionado en dichos lugares.

4.2.1 BSC General

El resultado del *BSC* para cada una de las empresas durante el bienio (2023-2024) se muestra en la tabla 16, donde *Andrews*, *Erie* y *Ferris*, continúan en las tres primeras posiciones lo cual se debe principalmente a su alto margen de contribución.

Entre *Andrews* y *Digby* existe una diferencia de 112 puntos lo cual refleja un amplio rango de mejora necesaria, dejando de ser un contrincante para *Andrews*, sin embargo, la diferencia en puntos entre *Andrews* y *Ferris* es tan solo 16 por lo cual *Ferris* aún cuenta con posibilidades de posicionarse en primer lugar.

Respecto a *Digby* aún tiene posibilidades de posicionarse en cuarto o quinto lugar ya que la diferencia de puntos con *Baldwin* es de 32 puntos, y con *Chester* de 41.

Tabla 16 Balance Scorecard General

	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	*Recap*	Total
Andrews	55	69	70	71	135	400
Baldwin	52	59	53	66	90	320
Chester	50	58	56	67	98	329
Digby	41	55	48	57	87	288
Erie	56	56	58	62	122	354
Ferris	51	66	64	76	127	384
Puntos posibles	**82**	**89**	**89**	**100**	**240**	

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

4.2.2 Estrategias de la industria en general

Habiendo transcurrido dos años más de operaciones se analizarán nuevamente las estrategias implementadas por cada empresa, logrando identificar si existe un cambio sobre la que se ha definido previamente.

- *Andrews*, en el 2023 logró posicionarse en tercer lugar en participación del mercado con un porcentaje del 17.24%, mientras que en el 2024 15.19% alcanzó la sexta posición, una de las razones que marcaron esta diferencia fueron los precios con el que lanzó cada uno de sus productos, los cuales estuvieron por encima de los ofrecidos por la competencia, sin embargo, es la empresa que cuenta con mayores niveles de automatización al tener una estrategia de liderazgo en costos. En lo que es accesibilidad y conocimiento tiene una buena inversión e incluso mayor a sus competidores. De igual manera en el 2024 mostraron un desarrollo el cual estará disponible hasta el 2025 y con el cual su participación de mercado puede mejorar.
- *Baldwin*, en el 2023 obtuvo una participación de mercado del 13.35% siendo el último lugar, sin embargo, en el 2024 logró aumentar este porcentaje al 17.05% alcanzando la

segunda posición, gracias a sus precios, inversión realizada en accesibilidad y la introducción de un nuevo producto en *High end,* sus niveles de automatización han ido aumentando paulatinamente obteniendo menores costos de mano de obra y siguiendo su estrategia de liderazgo en costos.

- *Chester*, durante el bienio 2023-2024 ha logrado ser el líder en participación del mercado con un porcentaje del 21.01% y 20.71%, esto se debe principalmente a la introducción de dos nuevos productos uno en *High end* y otro en *Traditional*, ha ido aumentando su automatización paulatinamente en todos los segmentos con la finalidad de reducir los costos de mano de obra, ha realizado inversiones constantes en conocimiento y accesibilidad dándole prioridad a esta última, por lo cual la estrategia que se está implementando es ser diferenciadores amplios.
- *Erie*, en el 2023 alcanzó el segundo lugar en participación de mercado con un 17.61%, en el 2024 su posición cambio al cuarto lugar con un 16.19%, una de las razones de esto fue el porcentaje que se tiene en accesibilidad ya que la competencia tiene nivele más altos, su automatización ha ido aumentando constantemente con el objetivo de minimizar los costos de mano de obra y competir con una estrategia enfocada en liderazgo en costos.
- *Ferris*, durante el bienio 2023-2024 obtuvo el quinto lugar en participación del mercado con un 14.59% y un 15.23%, durante el 2023 desarrollaron un nuevo producto en *High end* el cual fue lanzado al mercado en diciembre de 2024, han ido automatizando paulatinamente con la finalidad de reducir los costos de mano de obra y seguir compitiendo con una estrategia en liderazgo en costos, de igual manera siguen realizando inversiones constantes en conocimiento y accesibilidad.

Después de analizar la estrategia de cada una de las empresas se puede ver una clara tendencia a competir por medio de un liderazgo en costos, en este momento *Chester* es el mejor posicionado en ventas y participación de mercado, con la introducción de dos productos nuevos en comparación con el resto de las compañías que solo han creado uno, definitivamente los segmentos más atacados son *Traditional*, *Low end* y *High end*, en donde cada una de las organizaciones luchara por seguir manteniendo un porcentaje de participación del mercado considerable.

4.2.3 BSC de Digby

En la tabla 17 se muestran los indicadores principales de *Digby* en el bienio 2023-2024, en donde se analiza el desempeño de la empresa de manera anual comparando los resultados obtenidos contra aquellos que se deseaban alcanzar, y de igual manera detectando los motivos por los cuales se obtuvieron.

Las razones por las cuales no se obtuvo la puntuación estimada en los diferentes indicadores se muestra a continuación:

- Perspectiva financiera**:** para los años 2023 y 2024 se había propuesto aumentar el puntaje de 0.5 en el precio de la acción, pero debido a las nulas utilidades obtenidas en ambos años estos indicadores no pudieron ser alcanzados. Al igual, las perdidas en utilidades en ambos años que se derivaron de las fuertes inversiones en los años previos no permitieron que se alcanzara este puntaje por lo que se obtuvo un préstamo de emergencia, pero no fue suficiente para cubrir el apalancamiento que se necesitaba por lo que no se alcanzó ningún punto en este indicador.

Tabla 17: BSC de Digby

INDICADORES	Puntaje Maximo	OBJETIVOS ANUALES			
		2023	Puntaje Obtenido	2024	Puntaje Obtenido
FINANCIERO					
Precio de la accion	8	7.5	0	8	0
Utilidades	9	5	0	6.3	0
Apalancamiento	8	8	0	8	0
Puntaje total financiero	**25**	**20.5**	**0**	**22.3**	**0**
PROCESO INTERNO DEL NEGOCIO					
Margen de contribucion	5	3.5	0	4.2	3.9
Uso de planta	5	5	5	5	0
Dias de capital de trabajo	5	5	5	5	0
Costo de desabastecimiento	5	4.5	5	4.5	3.5
Costo de mantenimiento de inventario	5	5	0.3	5	5
Puntaje total del negocio	**25**	**23**	**15.3**	**23.7**	**12.4**
CLIENTE					
Criterios de compra del cliente	5	5	5	5	5
Conocimiento del producto	5	5	5	5	5
Accesibilidad del cliente	5	2.9	1.9	3.2	2.9
Cantidad de producto	5	4	2.9	4.2	3.6
Gasto de ventas y administracion	5	5	4.3	5	3
Puntaje total del cliente	**25**	**21.9**	**19.1**	**22.4**	**19.5**
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
Rotacion de personal	6	6	7	6	6
Productividad del personal	7	7	7	7	7
Reduccion de material	3	0	0	3	3
Reduccion de investigacion y desarrollo	3	0	0	3	3
Reduccion de costos administrativos	3	0	0	3	3
Incremento de la demanda	3	0	0	3	3
Puntaje total de aprendizaje y crecimiento	**25**	**13**	**14**	**25**	**25**
PUNTAJE TOTAL	**100**	**78.4**	**48.4**	**93.4**	**56.9**

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

- Perspectiva de procesos internos del negocio: en el 2023 se obtuvieron márgenes por debajo del 30% por lo que no se obtuvo ningún punto en ese año. Para el 2024 con las automatizaciones realizadas y la inversión en *TQM* se pudo incrementar los márgenes y con esto obtener puntos en el *BSC*; se redujo el inventario con el que se contaba al disminuir la producción, por lo que el uso de capacidad de la planta se vio reducido afectando el puntaje en este indicador.

- Perspectiva del cliente: en comparación en años previos al 2023 y 2024, estos años se logró alcanzar el puntaje pronosticado. Sin embargo, la accesibilidad al cliente no se pudo incrementar ya que la inversión en mercadotecnia no fue la suficiente por falta de flujo de efectivo especialmente en el año 2024 por lo que el puntaje de gastos de venta y administración disminuyó en comparación al 2023.
- Aprendizaje y conocimiento: los indicadores del año 2023 fueron alcanzados en comparación al objetivo propuesto. Para el año 2024 los indicadores de *TQM* pudieron ser evaluados y el puntaje pronosticado fue alcanzado ya que se realizó una gran inversión para reducir costos.

Para los próximos años se espera contar con mejor flujo de efectivo y que los costos disminuyan por las inversiones realizadas en *TQM*, así como en automatización de cada producto ya que, en el último año, 2024, *Dtrad* se posicionó en el mercado para el segmento *Traditional* y *Daze* en el mercado de *Low end* según la estrategia propuesta en el año 2021.

4.2.4 BSC de Digby (Mediano plazo)

En la tabla 18, se muestran los objetivos a mediano plazo que se establecieron para el año 2024, a continuación, se da una explicación de los resultados obtenidos.

- Perspectiva financiera: no se pudo llegar a los objetivos propuestos ya que hubo utilidades muy bajas por los altos costos y bajos márgenes de precio, por lo que el precio de la acción cayo y se recurrió a un préstamo de emergencia perdiendo ese puntaje.
- Perspectiva de procesos internos del negocio: no se pudo alcanzar el puntaje establecido para la utilidad de operación. Los costos de producción han sido demasiado altos y las inversiones realizadas a automatización fue insuficiente por el poco flujo de efectivo que se tuvo en los años 2021-2024.

- Perspectiva del cliente: se obtuvo un buen puntaje total en la perspectiva del cliente, donde difirió un poco a lo propuesto. Gracias a las inversiones realizadas en mercadotecnia para que los productos fueran más accesibles en la industria respecto a otras compañías
- Aprendizaje y conocimiento: se cumplió con el puntaje en los indicadores de ventas/empleados y activos/empleados, por la inversión realizada en *RH* para capacitar a los trabajadores y así hacer eficientes los procesos internos de la compañía, a excepción de las utilidades como ya se mencionó anteriormente.

Tabla 18: BSC mediano plazo

INDICADORES	BSC A MEDIANO PLAZO		
	Puntaje Maximo	2024	Puntaje Obtenido
FINANCIERO			
Precio de la accion	20	14.8	0.4
Ventas	20	17	14
Prestamo de emergencia	20	20	0
Puntaje total financiero	**60**	**51.8**	**14.4**
PROCESO INTERNO DEL NEGOCIO			
Utilidad de operacion	60	50	0
Puntaje total del negocio	**60**	**50**	**0**
CLIENTE			
Promedio de la encuesta de clientes	20	15.5	20
Participacion del mercado	40	30	24.8
Puntaje total del cliente	**60**	**45.5**	**44.8**
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
Ventas/Empleados	20	15	14.4
Activos/Empleados	20	15	17.3
Utilidades/Empleados	20	12	0
Puntaje total de aprendizaje y crecimiento	**60**	**42**	**31.7**
PUNTAJE TOTAL	**240**	**189.3**	**90.9**

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

Analizando los resultados a mediano plazo, no se obtuvo el puntaje esperado. Para los próximos años se espera que la deuda a largo plazo disminuya. Observando cómo se mueve la industria, la

estrategia que se propone es evitar vender barato los productos de cada segmento para obtener utilidades e invertir en otros *Performance y Size* y no dar tanta prioridad a *Low end* donde se ha visto que existe una guerra de costos y no se ha podido competir con el producto *Daze* debido a los altos costos de producción.

4.3 Resultados de *Digby*

Los resultados alcanzados en el bienio 2023-2024 en cada una de las áreas de *Digby* se muestra a continuación.

4.3.1 Investigación y desarrollo

Para el bienio 2023 y 2024 se decidió seguir con la estrategia definida desde el principio desarrollando un producto en *Traditional* llamado *Dtrad*, de manera tal que se pueda posicionar como un producto competitivo, objetivo que hasta la fecha no se ha consolidado debido al pobre desempeño en ventas que ha limitado la inversión. Sin embrago el producto *Daze*, poco a poco incursiona en *Low End*, para lo cual se han realizado inversiones en automatización y capacidad de producción, *Daze* es clave para *Digby* ya que se busca el liderazgo en *Low End*, objetivo que hasta la fecha se ha cumplido.

4.3.1.1 Traditional

Para el segmento *Traditional* en el año 2023 la estrategia de *Digby* se basó en posicionar el nuevo producto denominado *Dtrad*, lo cual se ha tornado complicado debido a un error en los cálculos de desempeño y tamaño ya que se omitió uno de los puntos más importantes dentro de la estrategia, la edad, razón por la cual no se puede acceder al 50% del mercado, las ventas de *Dtrad* están estancadas vendiendo alrededor de las 1,200 unidades con acceso al 11% del mercado, parte de los ajustes necesarios en la estrategia es arreglar la situación de la edad adelantando las coordenadas de desempeño y tamaño las cuales quedaron en 8.8 y 11.1

respectivamente para el año 2025 y de esta manera sincronizar la edad con coordenadas de vanguardia, esto ayudará a posicionar de mejor manera el producto sin descuidar la automatización y el volumen de producción, puntos clave para volver el producto más competitivo.

El panorama se complica un poco debido a que la compañía *Chester* ha posicionado dos productos en este segmento que invariablemente empezaran a acaparar mercado en el segmento. Uno se llama *Cake* el cual tiene el 16% del mercado con un precio muy competitivo, $24.99 y el otro *Clow* también con un precio de venta de $24.99.

4.3.1.2 Low end

Para el año 2023 el producto *Dell* se posicionó en el tercer lugar en ventas con un 17% del mercado, vendiendo un total de 2,065 unidades, sin ser el crecimiento esperado ya que el precio de venta no fue el más competitivo, dejando a la empresa con un inventario de más de 900 unidades, razón que afectó las finanzas durante dicho periodo. Este producto es uno de los grandes prospectos de *Digby*.

Para el 2024, se trabajó en hacer un ajuste más conservador en ventas y posicionar el producto desplazado de *Traditional*, *Daze*, que se preparó para incursionar desfasado en edad, invirtiendo en automatización y capacidad de producción que permitan a la compañía establecer un precio competitivo, *Digby* le apuesta al futuro y confía en que se consolidará como líder de ventas en el segmento. El principal competidor de *Dell* es *Feat* que fue el más barato, sin embargo, se quedaron cortos en su proyección de ventas, error que *Digby* supo canalizar ya que se absorbió parte de su mercado, llegando a 2,283 unidades con el producto *Dell*.

A nivel volumen de ventas *Digby* es el líder indiscutible, ya que juntos *Dell* y *Daze* venden el 21% del mercado, durante el 2025 se trabajará en mejorar los procesos de *Daze* para

posicionarlo de una mejor manera pues cada vez se vuelve un producto más atractivo para ese mercado.

4.3.1.3 High end

Para el año 2023 el producto *Duck* perdió dos puntos de participación de mercado ubicándose en el sexto lugar con un 11% vendiendo 428 unidades, todo esto se debió a la introducción de dos nuevos productos *Chivas* y *Egaple* los cuales abarcaron una cuota del 32% en conjunto con edades cercanas a cero. La única manera de acceder a este segmento es diseñando un producto nuevo, pero debido a la situación actual no es viable.

En cuanto a precio *Duck* es el producto más económico sin embargo eso no es suficiente ya que en las preferencias de los clientes representa solo el 9%. En el año 2024 llego otro producto nuevo llamado *BBunny*, aun así, se logró el objetivo planteado que fue mantener el porcentaje de participación en 11%. *High end* se está saturando con tres productos nuevos y aunado a los bajos márgenes de ganancia, el equipo directivo debe deliberar si será rentable seguir presentes en este mercado.

4.3.1.4 Performance

En el año 2023 los resultados en este segmento fueron buenos aun con la gran competencia que existe en el mismo, *Dot* obtuvo el 16% de participación en el mercado, siendo inferior en desempeño y tamaño a diez décimas de *Coat* y a tres décimas de *Aft* quien es el principal competidor, con el 19% de participación.

Para el año 2024 *Dot* mantuvo su participación de mercado, con el 16% esto se interpreta como una buena señal ya que este segmento está siendo muy competitivo en precio. *Bold* un producto que en el 2023 estuvo en último lugar dio el gran salto al ofrecer el precio más bajo, pero a su vez realizó una la mayor inversión en conocimiento y accesibilidad. La estrategia para

para el 2025 se basará en automatizar los procesos para así mejorar el precio, también es remarcable que las grandes inversiones en promoción y ventas ayudan a las ventas en este mercado por lo que será considerado en el área de mercadotecnia.

4.3.1.5 Size

Dune obtuvo el 18% de participación en el mercado en el año 2023 posicionándose en el cuarto lugar, este fue diseñado con un desempeño de 6.2 y un tamaño de 7.1 un valor de venta de $33.39 esto al compararlo con las especificaciones muestra que en cuanto al producto que se ofreció lo mismo que el del competidor principal competidor *Cure* pero la gran diferencia radica en la accesibilidad del producto, por ello en el año 2024 se incrementó la cobertura en ese rubro.

En 2024 se procedió de acuerdo con lo estipulado, se realizaron inversiones en accesibilidad y ventas, pero esto no fue suficiente, porque la competencia adelantó las coordenadas de *Cure* a 7.5 en desempeño y 5.6 en tamaño. Para el 2025 se seguirá mejorando el producto con coordenadas de vanguardia, sin descuidar la accesibilidad. 2024 fue un buen año para *Digby*, el volumen de ventas estuvo en el 17% de participación de mercado un punto menos que el año 2023.

4.3.2 Mercadotecnia

La siguiente sección se analizará el desempeño en el área de mercadotecnia de la empresa *Digby* durante los años 2023 y 2024 y se compararán sus resultados con los obtenidos por sus competidores, se revisarán los precios, presupuestos de conocimiento y accesibilidad y cómo afectaron estas decisiones en los resultados de la empresa en los distintos mercados de la industria.

4.3.2.1 Traditional

Durante 2023 *Digby* estuvo presente en el segmento *Traditional* con *Dtrad,* que se posicionó en el sexto lugar de participación de mercado con un 11%, vendiendo 1,074 unidades a un precio $25.70, el presupuesto de promoción y ventas fue de 2.0 millones de dólares en ambos rubros, logrando un 86% en conocimiento del cliente y un 82% en accesibilidad, con todo lo anterior en la encuesta del cliente se obtuvieron 36 puntos. En comparación, el líder del segmento que fue *Andrews* con *Able,* que logró un 18% de participación de mercado vendiendo 1,718 unidades con un precio de $26.49. En este año dicho rival, invirtió 1.4 millones de dólares en promoción, con lo que llegó a un 100% de conocimiento del cliente, mientras incrementó notablemente su capital en ventas con 3.5 millones de dólares, logrando 82% en accesibilidad y 54 puntos en la encuesta del cliente. En este año la variable que afectó la posición de *Digby* fue la edad, pues es uno de los productos más jóvenes, el resto de las especificaciones son competitivas con el líder del segmento.

Para 2024 *Dtrad* quedó en último lugar en cuanto a participación de mercado, repitiendo un 11% vendiendo a un precio de $25.70, la inversión en promoción y ventas se mantuvo en 2.0 millones de dólares logrando un 100% de conocimiento del cliente y un 87% de accesibilidad, *Able*, quedó en este período en segundo lugar con un 16% de participación, mientras que *Chester* con *Cake*, pasó a posicionarse como líder con el mismo porcentaje, vendiendo 1,679 unidades a un precio de $24.99 y con una inversión en promoción y ventas 1.0 millón de dólares y 2.5 millones de dólares respectivamente, con lo que obtuvo 84% de conocimiento del cliente y 90% de accesibilidad.

En este año el resultado en la encuesta del cliente para *Able* fue de 62, mientras que *Dtrad* logó un 71, debido a que se llegó a la edad ideal y sus especificaciones continuaron siendo

competitivas, sin embargo, se quedó sin productos para vender, lo que implicó una reducción en la participación de mercado de *Digby* durante 2024.

4.3.2.2 Low End

Durante 2013 *Digby* participó con dos productos en *Low end,* el mejor posicionado fue *Dell* que alcanzó un 17% de participación de mercado, vendiendo 2,065 unidades a un precio de $17.40, para este producto se invirtió 1.45 millones de dólares en presupuesto de promoción y 2.0 millones de dólares en ventas, con lo que obtuvo un 100% en conocimiento del cliente y 73% en accesibilidad, logrando así 57 puntos en la encuesta del cliente, por otro lado *Daze* apenas logró un 4% de participación, esto porque se aún se encontraba en transición, en este producto se invirtieron 1.5 millones de dólares tanto en promoción como en ventas, con lo que se logró un 97% en conocimiento del cliente y 73% en accesibilidad, sin embargo como aún no cuenta con la edad ideal, se alcanzaron apenas 16 puntos en la encuesta del cliente.

Por su parte el líder de este segmento fue *Andrews* con *Acre,* el cual obtuvo también un 17% de participación de mercado, vendiendo un poco más que *Digby*, 2,133 piezas. En cuanto a presupuesto de promoción y ventas, invirtió 1.4 millones y 3.5 millones respectivamente, con lo que obtuvo finalmente 99% de conocimiento del cliente y 75% de accesibilidad, todo esto dio como resultado 59 puntos en la encuesta del cliente. En este segmento casi todos los sensores tienen las mismas características en cuanto a edad, *MTBF*, tamaño y desempeño, por lo que los dos diferenciadores fueron el precio y la inversión en ventas y promoción.

Para el año 2024 *Dell* logró posicionarse en el segundo lugar con una participación de mercado 16%, vendiendo 2,283 unidades e invirtiendo 1.4 millones de dólares en presupuesto de promoción y 2.5 millones en ventas, con lo que obtuvo un 100% de conocimiento del cliente y un 84% de accesibilidad y un puntaje de 54 en la encuesta del cliente, mientras que *Daze*, apenas

subió un punto porcentual en participación de mercado con en 5%, en este producto se mantuvieron las inversión en ventas y promoción de 1.5 millones de dólares en ambos rubros, con los que logró un 100% en conocimiento del cliente y un 84% en accesibilidad, logrando 18 puntos en la encuesta del cliente, esto se debió al precio, ya que en cuanto a edad logró la ideal, pero fue el producto más caro.

Para 2023 *Acre,* el líder del año anterior se posicionó en el tercer lugar de participación de mercado con un 16% y quedando este periodo en primer lugar *Feat*, del cual se vendieron 2,499 unidades a un precio de $14.30, el precio más bajo de todo el mercado. La inversión en cuanto a promoción y ventas fue de 1.8 millones de dólares y 2,9 millones de dólares respectivamente, con lo que obtuvieron un 100% en conocimiento del cliente y un 75% en accesibilidad, que derivó en 63 puntos en la encuesta del cliente. La preferencia del cliente por este sensor se debió a la notable reducción en precio por parte de *Ferris* con respecto al año anterior y a su incremento en la inversión en el presupuesto de ventas.

4.3.2.3 High end

En el segmento *High end*, *Digby* participó con *Duck,* que se encontró rezagado durante 2023 en la séptima posición de participación de mercado con un 11%, vendiendo 428 unidades a un precio de $37.99. En cuanto a promoción y ventas se invirtieron 1.5 millones de dólares en ambos rubros, logrando 95% de conocimiento del cliente y 55% de accesibilidad, lo cual arrojó un total de 53 puntos en la encuesta del cliente; en comparación con el líder del segmento en este año, que fue *Chester* con *Chivas* que obtuvo un 17% de participación de mercado vendiendo 668 unidades a un precio de $38.48, al cual se le asignaron 1.5 millones de dólares en promoción y 2.0 millones de dólares en ventas, lo que arrojó un 53% de conocimiento del cliente y un 78% de

accesibilidad, obteniendo 46 puntos en la encuesta del cliente, ya que sus especificaciones (tamaño y desempeño) fueron muy ligeramente superiores a los de la competencia.

Para 2024 *Duck* se mantuvo con un 11% de participación de mercado, vendiendo 502 piezas a un precio de $37.99, este año la inversión en promoción y ventas fue la misma que el anterior con 1.5 millones de dólares en ambos rubros, alcanzando 99% de conocimiento del cliente y un 52% de accesibilidad, logrando 55 puntos en la encuesta del cliente.

En este año *Chivas* cayó al tercer sitio, con un 12% del mercado, mientras el líder fue *Erie* con *Egaple,* que logró también un 12% pero vendiendo 568 unidades, en este producto se invirtió 2 millones de dólares en promoción y 2.5 millones de dólares en ventas, con lo que se obtuvo un 82% en conocimiento del cliente y un 81% en accesibilidad, obteniendo 46 puntos en la encuesta del cliente. En este caso los diferenciadores entre los primeros lugares y *Duck* fueron varios, ya es este producto es uno de los de mayor edad y con menor inversión en promoción y ventas.

4.3.2.4 Performance

Durante 2023 en *Performance*, *Digby* estuvo presente con *Dot*, que se ubicó en el tercer lugar de participación de mercado con un 16%, vendiendo 536 piezas con una inversión 1.5 millones de dólares tanto en promoción como en ventas, con lo que obtuvo 94% de conocimiento del cliente y 41% de accesibilidad, y 44 puntos en la encuesta del cliente, mientras que el líder del segmento fue *Andrews* con *Aft,* que obtuvo un 19% de participación durante 2023 y del cual vendió 642 unidades a un precio de $33.49, *Andrews* alcanzó 99% de conocimiento del producto y un 68% de accesibilidad para un total de 60 puntos en la encuesta del cliente.

En este período es notable el aumento de la inversión en el presupuesto de ventas por parte de *Andrews*, ya que con esto logró el porcentaje de accesibilidad más alto de todo el

mercado, además que tuvo la edad más cercana a lo que busca el cliente en este segmento, lo que en conjunto significó la preferencia de los consumidores.

Para el año 2024 *Dot* de *Digby*, cayó al quinto lugar en participación de mercado con un 16%, vendiendo 626 unidades a $32.98, para este producto la inversión en promoción y ventas fue de 1.9 millones de dólares y 2.5 millones de dólares respectivamente, lo que arrojó como resultado 100% de conocimiento del cliente y 55% de accesibilidad, lo que representó 59 puntos de la encuesta al cliente, por su lado, *Aft* el líder del periodo anterior cayó al segundo sitio con un 17% de participación a una muy corta distancia del primer lugar *Bold* de la empresa *Baldwin*, que logró también un 17% de participación de mercado, pero vendiendo 700 unidades a un precio de $32.70, 100% de conocimiento del cliente, 66% de accesibilidad y 62 puntos en la encuesta del cliente. Con la inversión en promoción y ventas, que fue la más alta del segmento más tener el precio más bajo, fueron los factores que permitieron que *Baldwin* se posicionara, sin embargo, la competencia fue intensa, pues cuatro empresas se encontraron compitiendo con márgenes muy pequeños de diferencia en cuanto a participación de marcado.

4.3.2.5 Size

En 2023 *Digby* participó con *Dune*, con el cual obtuvo un 18% de participación de mercado, ubicándose en el tercer lugar de todos los competidores, logró ventas por 578 unidades a un precio de $33.39, en cuanto a inversión de promoción y ventas, *Digby* invirtió 1.5 millones en ambos rubros, con los que obtuvo 94% de conocimiento del cliente y 48% de accesibilidad, con que logró 54 puntos en la encuesta del cliente.

El líder este ejercicio, fue *Chester* con *Cure* que obtuvo un 22% de participación de mercado vendiendo 708 unidades a un precio de $33.48, en el cual la inversión en promoción y ventas 1.5 millones de dólares y 2.2 millones de dólares respectivamente, con lo que obtuvieron

90% de conocimiento del cliente y 64% de accesibilidad y 59 puntos en la encuesta del cliente. En este año se pudo observar que *Chester* estuvo por encima en especificaciones como desempeño y tamaño en un muy pequeño porcentaje, lo que lo hizo diferenciarse en este año.

Durante 2024 *Dune* continuó en la cuarta posición con un 17% de participación, vendiendo 650 unidades a un precio de $32.89 en el cual se invirtieron 1.9 millones de dólares en promoción y 2.5 millones de dólares en ventas con lo que se obtuvo un 100% en conocimiento del cliente y 60% en accesibilidad y 66 puntos en la encuesta del cliente, durante este año *Cure* volvió a ser líder con 19% del mercado vendiendo 719 unidades a un precio de $32.98, en donde se repitió la inversión en promoción del año anterior con 1.5 millones de dólares e incremento la de ventas a 3.0 millones de dólares con lo que obtuvo 96% de conocimiento del cliente, 74% de accesibilidad y 34 puntos en la encuesta al cliente. Fue el sensor con las mejores especificaciones, es decir desempeño y tamaño, y en vista de que estas coordenadas son las más valoradas por los clientes, *Cure* se mantuvo en primer lugar en posicionamiento de participación de mercado ya que en cuanto a precio e inversión y promoción y ventas son muy similares a la competencia.

En la tabla 19 se ilustran las inversiones por parte de *Digby* en cuanto a promoción y ventas, así como el conocimiento del cliente y accesibilidad que se alcanzaron durante los periodos 2023 y 2024.

Tabla 19: Presupuestos de mercadotecnia y ventas de la empresa Digby durante 2023 y 2024.

Producto	2023				2024			
	Presupuesto promoción	Conocimiento del cliente	Presupuesto ventas	Disponibilidad del cliente	Presupuesto promoción	Conocimiento del cliente	Presupuesto ventas	Disponibilidad del cliente
Daze	$1,500	97%	$1,500	73%	$1,500	100%	$1,500	87%
Dell	$1,475	100%	$2,000	73%	$1,375	100%	$2,500	84%
Duck	$1,500	95%	$1,500	55%	$1,500	99%	$1,500	52%
Dot	$1,500	94%	$1,500	41%	$1,942	100%	$2,500	55%
Dune	$1,500	94%	$1,500	48%	$1,942	100%	$2,500	60%
Dtrad	$2,000	86%	$2,000	82%	$2,000	100%	$2,000	87%

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

Digby ha aumentado gradualmente sus inversiones en presupuesto de promoción y ventas en los productos que reditúan más, debido a que el flujo de efectivo no ha sido el suficiente para hacerlo en todos, sin embargo, la intención de la compañía es lograr que la totalidad obtengan mejor porcentaje de conocimiento del cliente y con en mayor medida en accesibilidad, en avance en estos rubros ha sido más lento de lo esperado.

4.3.3 Finanzas

A continuación, en la tabla 20, se presentan los indicadores financieros para *Digby* durante los años 2023 y 2024, siendo el bienio con mayor afectación en la parte financiera, sobre todo en rentabilidad, este análisis se compara con dos de los competidores más relevantes en participación de mercado en la industria durante 2024.

Tabla 20: Indicadores financieros Digby y principales competidores de 2023 a 2024

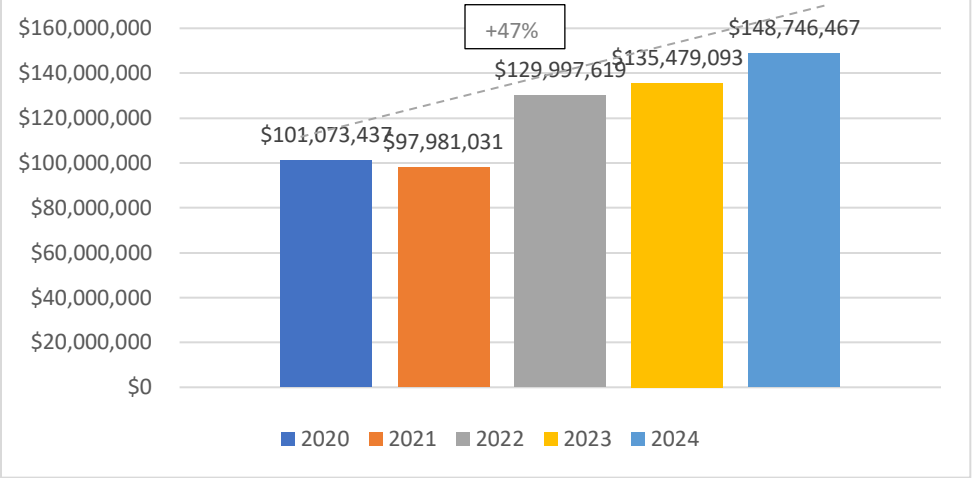
Empresa	*DIGBY 2023*	*DIGBY 2024*	*Chester 2024*	*Baldwin 2024*
Rentabilidad ROS	-10.00%	-10.90%	-5.60%	-6.30%
Rotación de activos	0.78	1.13	1.03	1.02
Rentabilidad ROA	-7.80%	-12.30%	-5.80%	-6.40%
Apalancamiento	4.6	6.0	4.3	4.3
Rentabilidad ROE	-35.70%	-73.90%	-24.60%	-27.50%
Préstamo de emergencia	$38,179,274	$ 3,387,935	$10,678,629	$0
Ventas	$135,479,093	$ 148,746,467	$190,285,440	$156,636,358
EBIT	-$ 3,184,745	-$ 10,939,983	$1,682,663	-$ 733,342
Ganancias	-$13,584,306	-$ 16,170,738	-$ 10,657,338	-$ 9,815,872
Ganancias acumuladas	-$25,411,109	-$ 41,581,847	-$ 23,036,400	-$ 23,553,115
SG&A/ Ventas	19.00%	20.10%	18.50%	21.60%
Margen de contribución	25.90%	34.10%	36.40%	38.40%

Nota: Creación con datos de Capsim (2020)

4.3.3.1 Volumen de ventas

En la gráfica 4 se muestra la tendencia de ventas de *Digby* del año 2020 al 2024, sin embargo, el análisis de ventas será de los años 2023 y 2024, los años anteriores solo se indican por referencia.

Gráfica 4: Tendencia en ventas de Digby de 2020 a 2024



Nota: Creación con datos de Capsim (2020)

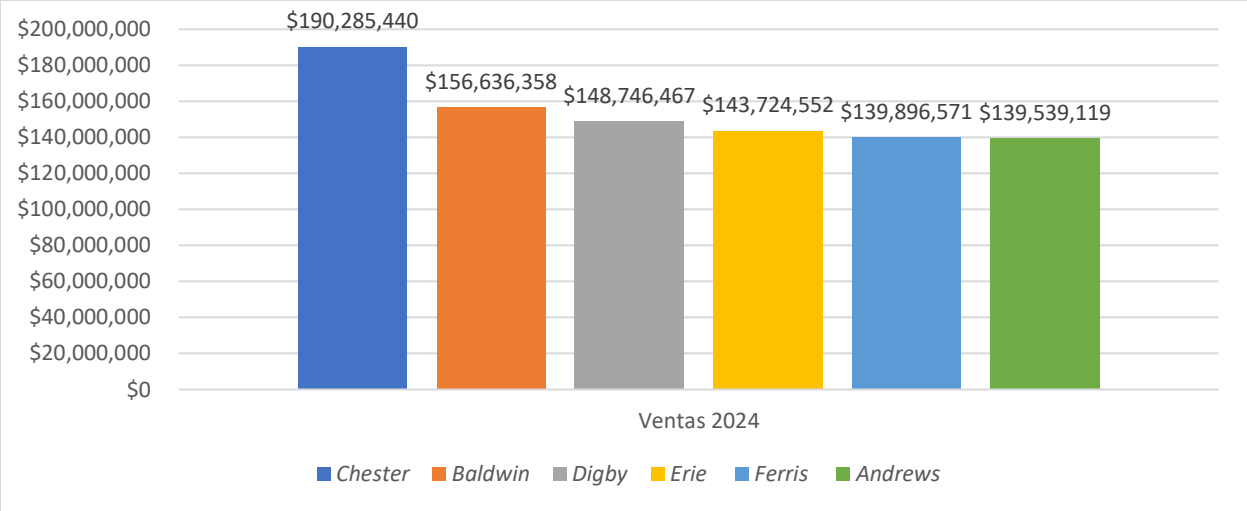
El volumen de ventas para *Digby* ha crecido significativamente durante 2023 y 2024 respecto al año 2022, con 4% en 2023 contra año anterior principalmente por el posicionamiento que obtuvo en *Low End* con *Dell*, obteniendo el 17% de participación compitiendo con *Andrews* y *Ferris*, con un mismo porcentaje de mercado.

En el año 2024 el crecimiento de *Digby* fue del 10% contra año anterior logrando posicionarse como la tercera empresa en participación de mercado después de *Baldwin* y *Chester*, en este año *Low end* fue liderado por *Ferris* ganando el 18% de participación en ventas, detrás de una estrategia de precio manteniendo $2.50 pesos por debajo de *Digby*, este factor impactó a *Ferris* con venta perdida al quedarse sin inventario, mismas que capitalizó *Digby* logrando un 16% de participación, en el resto de mercados *Digby* no logró un liderazgo

importante sin embargo se mantuvo bien posicionado en *Low end*, el segmento de mayor relevancia en ventas por volumen.

En la gráfica 5 se muestra el desempeño de ventas de toda la industria durante 2024 posicionando a *Digby* como la tercera empresa con mayor volumen en ventas.

Gráfica 5: Tendencia en ventas de la industria durante 2024



Nota: Creación con datos de Capsim (2020)

4.3.3.2 Rentabilidad

El indicador de rentabilidad para *Digby* ha sido impactado de manera negativa en los últimos dos años 2023 y 2024 siendo este último el más bajo respecto a periodos anteriores y comparado con sus dos competidores más cercanos, considerando *ROS, ROE y ROA.*

El ROS en 2023 cierra con -10% cayendo -4.3% respecto a 2022 donde ya se veía una mejora dado el incremento de ventas de +33%, pero debido a la inversión en accesibilidad y conocimiento en el cliente en 2024 se tiene un cierre aún menor de -10.9% aún las ventas hayan tenido un incremento+10%, el tema precio fue otro de los factores clave para este resultados en el indicador debido a que se mantuvo una tendencia a bajarlos y eso ocasionaba que no fuera

posible para *Digby* ser rentable, cabe mencionar que en este año solo se hizo dicha disminución en los mercados de mayor participación para lograr ser más competitivos, en el resto se mantuvieron altos, lo cual ayudó a mejorar el margen de contribución +8.2% respecto a 2023.

El *ROA* tiene una tendencia similar en 2024 cerrando en -12.30% impactando principalmente en la capacidad de *Digby* para generar ganancias que le permitiera solventar la inversión en las diferentes áreas, como innovación y desarrollo, automatización, mejoras en planta, mercadotecnia y ventas. Es importante mencionar que en 2023 a pesar de ser un año con un indicador del -7.8% se tuvo un préstamo de emergencia para solventar los gastos que permitieran a *Digby* seguir operando, en 2024 nuevamente se tiene un préstamo de emergencia, pero con una cantidad más pequeña muy apoyado por el incremento en ventas que se tuvo y que ayudó a generar fondos propios, pero no suficientes.

Respecto a la competencia todos los competidores tienen un resultado negativo en 2024, pero *Chester* logra tener un mejor cierre de -5.8% apoyado por un préstamo de emergencia e incremento importante en ventas.

El *ROE* ha sido el porcentaje más afectado durante 2024 disminuyendo -38.2% respecto a 2023 esto deja *Digby* con un cierre en 2024 de -73.9% un porcentaje muy por debajo en la industria, provocado principalmente por la crisis financiera de la compañía, para el caso de los competidores la caída fue a doble digito *Chester* -24.6% y *Baldwin* -27.5% manteniendo un indicador no tan dramático, sin embargo, también están dentro de un contexto de crisis.

4.3.3.3 Apalancamiento

Digby debido al contexto que tiene de un bajo flujo de efectivo y rentabilidad para financiar sus inversiones ha incrementado su porcentaje de apalancamiento cerrando 2024 con un 6.0 de apalancamiento +1.14 puntos respecto a 2023 esto principalmente provocado por el préstamo de

emergencia que se liberó para la firma por el contexto en el que se posicionó, siendo la única alternativa para seguir operando, dentro de la industria es la que tiene mayor índice a este respecto.

Es prioritario que *Digby* busque un punto de equilibrio que le permita ser más rentable y operar con sus propios recursos y solo un porcentaje sea financiado, buscando la salud financiera y ser más autónomo en su toma de decisiones.

4.3.3.4 Liquidez

La liquidez para *Digby* en 2023 y 2024 fue $0, esta caída es una consecuencia de la baja rentabilidad y generación de fondos propios para operar, fue imposible mantener una inversión constante sin utilizar el flujo que ya se había ganado en 2022 de $8,314, +142% respecto al año 2020, este escenario fue el mismo para *Chester* a pesar de ser la empresa con mayor participación en ventas, también su salud financiera y su flujo de efectivo fue afectado.

4.3.3.5 Mercado de valores

En la tabla 21 se presenta el desempeño en el mercado de valores de toda la industria, *Digby* en 2024 tiene el cierre más bajo de su acción teniendo un valor de $7.97, esto debido al contexto financiero que hace un momento se mencionó lo cual le da menor valor dentro del mercado siendo una empresa con poca solidez financiera.

Digby debe restructurar su estrategia financiera que le permita generar mayor valor en su acción y que eso tener un recurso adicional con el cual financiar su operación y crecimiento sostenible en sus ventas. Dentro de la industria

Erie tiene un excelente cierre de $20.95 siendo la compañía con mayor valor en sus acciones detrás de una buena salud financiera.

Tabla 21: Valor de las acciones cierre 2024

Compañía	Cierre	Cambio	Valores	Valor libros	EPS	Dividendos
Andrews	$ 23.96	-$2.71	2,505,749	$20.79	$0.29	$0.00
Baldwin	$ 1.00	$0.00	2,685,135	$13.30	-$3.36	$0.00
Chester	$ 1.00	$0.00	2,870,314	$15.10	-$3.71	$0.00
Digby	$ 1.00	$0.00	2,744,162	$7.97	-$5.89	$0.00
Erie	$ 14.21	-$4.26	3,343,712	$20.95	-$1.65	$0.00
Ferris	$ 12.96	-$5.51	2,735,722	$20.85	-$2.02	$0.00

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

4.3.4 Análisis de operaciones, calidad y recursos humanos

En esta sección, se mostrará el análisis de la capacidad de producción, niveles de automatización, márgenes de contribución, utilización de la planta, recursos humanos y para el año 2023 se incluirá el área de gestión de la calidad.

4.3.4.1 Capacidad de Producción

Las decisiones tomadas por *Digby* con respecto a la capacidad de la planta se muestran en la tabla 22, para este análisis se ha incluido a la compañía *Chester* como la empresa con mayor participación del mercado *y Baldwin* como el competidor más cercano de *Digby* debido a que la estrategia entre estas dos compañías ha sido muy parecida.

Chester en los años 2023 y 2024 ha tenido muy buenos resultados en sus ventas, por lo que le ha permitido incrementar la capacidad de producción en *Traditional y Size*, sacrificando 200 piezas de *High end*, para incrementar los dos segmentos anteriormente mencionados. *Digby* estima que para 2023 y 2024 la empresa mejorará sus ventas por lo que tendrá una mayor liquidez para incrementar el número de unidades que se pueden producir.

Por otra parte, *Baldwin* en el año 2023 necesito un préstamo de emergencia ya que las finanzas durante este año no fueron las mejores y tuvieron que vender su capacidad. A finales del año 2022 su estrategia fue dirigida a incrementar de nuevo dicha capacidad de producción, en *Traditional, Low End y High End*, sin embargo, las ventas obtenidas en el año 2023 no fueron las

esperadas. Para el año 2024 la situación financiera de esta compañía tampoco fue la mejor y las ventas obtenidas afectaron directamente la estrategia por lo que tuvieron que vender nuevamente de su capacidad en *Traditional*, *Low End y High End*.

Tabla 22: Capacidad de producción de la planta

Digby	**Producto**	***Daze***	***Dell***	***Duck***	***Dot***	***Dune***	***Dtrad***	**-**
	Segmento	*Low End*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	*Traditional*	-
	Periodo							
Market Share (2024): 16.19%	2022	1800	1400	900	600	600	900	-
	2023	1800	1450	900	600	600	1000	-
	2024	1800	1450	900	600	600	1000	-
Chester	**Producto**	***Cake***	***Ceder***	***Cid***	***Coat***	***Cure***	***Chivas***	***Clow***
	Segmento	*Traditional*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	*High*	*Traditional*
	Periodo							
Market Share (2024): 20.71%	2022	1300	1550	900	500	500	500	600
	2023	1400	1550	700	500	500	500	1200
	2024	1400	1550	700	500	565	550	1200
Baldwin	**Producto**	***Baker***	***Bead***	***Bid***	***Bold***	***Bunny***	***Bbunny***	**-**
	Segmento	*Traditional*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	*High*	-
	Periodo							
Market Share (2024): 17.05%	2022	1600	1700	600	500	500	-	-
	2023	1600	1500	500	500	500	400	-
	2024	1150	1350	400	500	500	550	-

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

Para *Digby*, los resultados obtenidos durante los años 2023 y 2024 no han sido los mejores, ya que las utilidades y el limitado flujo de efectivo de la empresa no le ha permitido incrementar su capacidad de producción logrando solo invertir en 50 piezas más para *Low End* y 100 para *Traditional*.

Para el 2023, la empresa tuvo un préstamo de emergencia por lo que para el siguiente no pudo invertir demasiado en su capacidad y automatización. La estrategia por seguir será vender

el exceso de inventario que se tiene, y a mayor medida y en función de las ventas seguir manteniendo la capacidad de producción.

4.3.4.2 Nivel de automatización

Digby ha sumado sus esfuerzos de automatización principalmente en los segmentos *Low End, Traditional y Size,* aunque los resultados obtenidos en 2023 y 2024 no fueron los mejores solo pudieron incrementar entre 1.0 y 1.5 en automatización como se muestra en la tabla 23.

Tabla 23: Nivel de automatización de la planta

Digby	**Producto**	***Daze***	***Dell***	***Duck***	***Dot***	***Dune***	***Dtrad***	**-**
	Segmento	*Low End*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	*Traditional*	-
Marker Share (2024): 16.19%	**Periodo**							
	2022	4.5	9	3	3	3	6	-
	2023	4.5	9	3	3	4.5	7	-
	2024	6.5	9	3	3	4.5	7	
Chester	**Producto**	***Cake***	***Cedar***	***Cid***	***Coat***	***Cure***	***Chivas***	***Clow***
	Segmento	*Traditional*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	*High*	*Traditional*
Market Share (2024): 20.71%	**Periodo**							
	2022	7	9	3	5	4	3.5	5
	2023	7	9.5	3	5	4	4	6
	2024	8	10	4	6	5.5	5	7
Baldwin	**Producto**	***Baker***	***Bead***	***Bid***	***Bold***	***Bunny***	***Bbunny***	**-**
	Segmento	*Traditional*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	*High*	-
Market Share (2024): 17.05%	**Periodo**							
	2022	6.5	9	4	4	4	-	-
	2023	7.5	10	4	5	4	5	-
	2024	8.5	10	4	6	5	5	-

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

Chester siendo la compañía con mayor participación de mercado al cierre del año 2024, ha obtenido muy buenos resultados los últimos dos años, lo que le ha permitido invertir en automatización de todos sus productos. Estos incrementos se verán reflejados positivamente en los márgenes de contribución que se analizarán en la siguiente sección.

Por otra parte, *Baldwin* ha decidido utilizar su capital en incrementar la automatización de la planta de *Baker, Bead, Bold, Bunny y BBunny*. Aunque esta empresa tuvo un préstamo de emergencia en 2023, no cambiaron su estrategia ya que siguieron asignando capital para que durante los años posteriores sus costos de producción vayan bajando.

Digby seguirá con su estrategia de liderazgo en costos por lo que continuará con la inversión su automatización para 2025 y 2026 para con ello reducir los costos y de esta manera las finanzas de la compañía sean más sanas ya que durante los dos últimos periodos la empresa ha tenido bajas ventas y ganancias.

4.3.4.3 Margen de contribución

El año 2023 fue crítico para *Digby* debido a que sus márgenes de contribución no fueron los mejores y en algunos disminuyeron en gran medida afectando directamente a las finanzas de la empresa, solamente *Dell* estuvo por encima del 30%, los demás productos estuvieron en un rango del 18 al 24%, afectando la puntuación de *BSC*, además de que en ese año se necesitó un préstamo de emergencia ya que el inventario en *Low End y Traditional* era muy alto.

Entre el año 2022 y 2023 los costos de material se mantuvieron y en algunos casos solo se redujeron algunos centavos, sin embargo, el costo de la mano de obra se incrementó entre 1.0 y 3.0 dólares, debido a que la utilización de la planta en el año 2023 se incrementó a más del 100% en *Low End, High End, Traditional y Size* como se muestra en la tabla 24. La utilización del segundo turno representoó un gran gasto para *Digby*.

Para el año 2024, arrastrando con un préstamo de emergencia del 2023 y con demasiado inventario en sus productos, aún no ha podido salir del bache financiero, lo único rescatable de esto es que los márgenes de sus productos aumentaron por arriba del 30% en *Low End, High End, Size y Traditional* y *Daze y Dot* se mantuvieron por debajo del 30%.

Digby tras dos años consecutivos necesitando préstamos de emergencia, para el año 2025 buscara vender la mayor cantidad de productos que se tienen en su inventario, pero si la empresa sigue obteniendo malos resultados la alternativa será vender capacidad y cambiar la estrategia a segmentos menos competidos.

Tabla 24: Márgenes de contribución

Compañía	Año	Producto	*Daze*	*Dell*	*Duck*	*Dot*	*Dune*	*Dtrad*	-
		Segmento	*Low End*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	*Traditional*	-
Digby	***2022***	Costo de Material	$ 9.66	$ 7.28	$ 16.52	$ 15.94	$ 14.14	$ 11.44	-
		Mano de Obra	$ 7.65	$ 4.93	$ 9.42	$ 9.42	$ 9.42	$ 10.19	-
Market Share (2024): 16.19%		**Marge de Contribución**	**20%**	**29%**	**35%**	**25%**	**32%**	**16%**	**-**
	2023	Costo de Material	$ 8.90	$ 6.69	$ 16.52	$ 15.39	$ 14.26	$ 11.23	-
		Mano de Obra	$ 7.82	$ 2.98	$ 9.67	$ 9.63	$ 10.84	$ 7.44	-
		Marge de Contribución	**18%**	**39%**	**24%**	**22%**	**23%**	**20%**	**-**
	2024	Costo de Material	$ 7.76	$ 5.82	$ 15.51	$ 14.61	$ 13.28	$ 9.85	-
		Mano de Obra	$ 7.40	$ 2.43	$ 9.11	$ 9.11	$ 7.40	$ 4.56	-
		Marge de Contribución	**26%**	**46%**	**33%**	**26%**	**33%**	**31%**	**-**
		Producto	***Cake***	***Cedar***	***Cid***	***Coat***	***Cure***	***Chivas***	***Clow***
		Segmento	*Traditional*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	*High End*	*Traditional*
Chester	***2022***	Costo de Material	$ 11.49	$ 6.08	$ 16.52	$ 16.33	$ 14.33	$ -	$ -
		Mano de Obra	$ 5.88	$ 3.87	$ 9.40	$ 7.05	$ 9.40	$ -	$ -
Market Share (2024): 20.71%		**Marge de Contribución**	**34%**	**38%**	**36%**	**29%**	**31%**	**0%**	**0%**
	2023	Costo de Material	$ 11.27	$ 5.19	$ 16.44	$ 16.14	$ 14.28	$ 17.14	$ 11.27
		Mano de Obra	$ 5.88	$ 2.81	$ 10.39	$ 8.05	$ 9.54	$ 11.19	$ 9.15
		Marge de Contribución	**33%**	**46%**	**27%**	**27%**	**30%**	**24%**	**11%**
	2024	Costo de Material	$ 9.93	$ 4.42	$ 15.85	$ 15.38	$ 13.67	$ 16.24	$ 9.93
		Mano de Obra	$ 4.54	$ 1.79	$ 8.92	$ 7.38	$ 9.24	$ 7.81	$ 5.58
		Marge de Contribución	**38%**	**55%**	**32%**	**30%**	**31%**	**31%**	**29%**
		Producto	***Baker***	***Bead***	***Bid***	***Bold***	***Bunny***	***Bbunny***	**-**
		Segmento	*Traditional*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	*High End*	-
Baldwin	***2022***	Costo de Material	$ 11.04	$ 5.78	$ 16.47	$ 15.94	$ 12.37	-	-
		Mano de Obra	$ 7.06	$ 5.01	$ 9.42	$ 9.42	$ 9.59	-	-
Market Share (2024): 17.05%		**Marge de Contribución**	**32%**	**35%**	**37%**	**24%**	**24%**	**0%**	**-**
	2023	Costo de Material	$ 10.23	$ 5.52	$ 16.30	$ 15.75	$ 13.35	$ -	-
		Mano de Obra	$ 6.12	$ 2.66	$ 9.62	$ 8.48	$ 8.48	$ -	-
		Marge de Contribución	**33%**	**45%**	**28%**	**26%**	**26%**	**0%**	**-**
	2024	Costo de Material	$ 10.07	$ 4.86	$ 15.66	$ 15.10	$ 13.35	$ 15.94	-
		Mano de Obra	$ 4.06	$ 1.27	$ 8.12	$ 7.58	$ 8.12	$ 8.27	-
		Marge de Contribución	**39%**	**52%**	**34%**	**30%**	**35%**	**34%**	**-**

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

Por su parte *Chester* después crear dos nuevos productos para *Size y High End*, los márgenes de contribución han ido aumentando en los dos últimos periodos (2023 y 2024), y fue así como en el 2024 pudo superar el 30% en la gran mayoría de sus sensores, solamente el producto *Clow* se

quedó corto con 29%. Lo que ha favorecido a *Chester*, es que ha invertido más que otras empresas en automatización y capacidad, por lo que ha sabido administrar sus productos y los costos de material y mano de obra se redujeron ayudando a este indicador.

Baldwin, aunque también ha sufrió un préstamo de emergencia en el año 2023, los márgenes de contribución han seguido aumentando, por lo que para el 2024 todos sus productos superaron el 30%. Esta empresa, al seguir invirtiendo en automatización y capacidad, ha logrado que los márgenes aumenten y que los costos de material y mano de obra hayan bajado.

4.3.4.4 Utilización de la planta

El año 2024 ha sido crítico para *Digby* debido a que la utilización de la planta ha disminuido significativamente como resultado de las bajas ventas en sus productos y de los altos niveles de inventario de cada uno de ellos, como se muestra en la tabla 25. Durante el 2023 este rubro incrementó entre un 15-65% más, por lo que para ese año en cuatro de sus seis productos utilizaron el segundo turno para producir el estimado de ventas que se tenía proyectado.

Para el 2024 los resultados obtenidos no fueron favorables, nuevamente la compañía necesito de un préstamo de emergencia originado por bajas ventas, márgenes de contribución bajos y un alto nivel de inventario, por lo que para este año la empresa se vio obligada a producir menor cantidad de productos. Esta decisión se vio reflejada en la utilización de la planta del año 2024 donde los productos de *Low End* tuvieron una disminución de casi 80%, *Duck* de *High End* solamente utilizo el 5% cuando un año antes había utilizado el 100%, el único que se mantuvo fue *Dot* el cual utilizo 94%, para *Dune y Dtrad* los porcentajes bajaron a 78% y 34% cuando el año anterior se había superado el 100%.

Tabla 25: Utilización de la planta

Digby	**Producto**	***Daze***	***Dell***	***Duck***	***Dot***	***Dune***	***Dtrad***	**-**
	Segmento	*Low End*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	*Traditional*	-
Market Share (2024): 16.19%	**Periodo**							
	2022	38%	169%	55%	82%	64%	143%	-
	2023	53%	198%	100%	94%	135%	198%	-
	2024	30%	115%	5%	94%	78%	34%	-
Chester	**Producto**	***Cake***	***Cedar***	***Cid***	***Coat***	***Cure***	***Chivas***	***Clow***
	Segmento	*Traditional*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	*High End*	*Traditional*
Market Share (2024): 20.71%	**Periodo**							
	2022	99%	125%	66%	99%	99%	0%	0%
	2023	168%	141%	112%	122%	128%	178%	135%
	2024	103%	117%	41%	126%	161%	96%	88%
Baldwin	**Producto**	***Baker***	***Bead***	***Bid***	***Bold***	***Bunny***	***Bbunny***	**-**
	Segmento	*Traditional*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	*High End*	-
Market Share (2024): 17.05%	**Periodo**							
	2022	94%	115%	51%	60%	103%	-	-
	2023	134%	125%	139%	96%	61%	0%	-
	2024	96%	123%	49%	120%	66%	153%	-

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

Chester ha mantenido sus niveles de utilización de su planta entre un 161% y 41% en el año 2024, comparando los porcentajes obtenidos en 2023, estos se han reducido, lo cual no quiere decir que sus ventas hayan bajado si no que se han mantenido y en algunos casos incrementado y al comprar mayor capacidad, los costos de mano de obra han bajado, por lo que a mayor capacidad y mayor crecimiento en ventas/demanda el porcentaje de utilización de planta se mantendrá o bajará (entre 80-120%).

Baldwin, aunque también ha sufrido prestamos de emergencia, aun ha podido invertir en su capacidad, por lo que la utilización de planta ha sufrido algunos cambios, en el caso de *Traditional*, bajo un 40%, *Low End* se mantuvo en 123%, *Bid* tuvo una reducción al bajar de 139% al 49%, *Bold* aumentó su utilización quedando en un 120%, por su parte *Bunny*

incrementó a 66% y *Bbunny* a 153% en este último año. Esto quiere decir que el porcentaje que se redujo en *Bid* se incrementó en *Bbunny* para competir en *High End*.

Analizando este resultado se llegó a la conclusión que *Digby* tiene que enfocar sus esfuerzos a seguir automatizando sus plantas, vender el inventario rezagado para que la utilización de la planta se pueda equilibrar en los próximos dos años y que sus márgenes de contribución incrementen para tener mayor capital con el que se pueda invertir.

4.3.5 Análisis de Recursos Humanos

Para el periodo 2024 *Digby* decidió invertir nuevamente $5,000,000 de dólares después de haber sufrido un préstamo de emergencia en 2023, por lo que se tomó la decisión de seguir invirtiendo en este rubro como se muestra en la tabla 26.

Tabla 26: Indicadores de recursos humanos

Indicadores	*Digby*			*Chester*			*Baldwin*		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Tasa de rotación de personal	7.0%	6.8%	6.8%	8.9%	6.9%	6.2%	7.0%	6.9%	6.8%
Gasto en reclutamiento	$ 5,000.00	$ 1,500.00	$ 5,000.00	$ 5,000.00	$ 5,000.00	$ 5,000.00	$ 4,000.00	$ 5,000.00	$ 5,000.00
Horas de entrenamiento	80	80	80	30	80	80	80	80	80
Índice de productividad	102.4%	105.3%	110.5%	100.0%	108.1%	113.6%	101.8%	107.1%	112.1%

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

Digby no ha dejado de lado la inversión en recursos humanos, debido a que, con ella los costos de mano de obra y rendimiento disminuyen teniendo una mayor utilidad, si bien para el año 2023 solo se asignaron $1,500,000 los indicadores de productividad han ido aumentando entre 2.9 y 5.2 % más, además de que la tasa de rotación para este último periodo se mantuvo en 6.8%.

Por su parte, *Chester* ha invertido $5,000,000 en los últimos tres años y ha obtenido mejores porcentajes de productividad y una menor tasa de rotación del personal con un 113.6% y 6.2% respectivamente.

Para *Digby* la estrategia seguirá siendo la misma, seguir invirtiendo $5,000,000 y 80 horas cada año para seguir reduciendo los costos de mano de obra y que su personal este mejor capacitado buscando mejorar porcentaje de rotación.

4.3.6 Gestión de la calidad

En el año 2024 fue el primero en el que se tomó la decisión de invertir en proyectos de mejora para el departamento de calidad, ese periodo la compañía decidió asignar $18,000,000 de dólares para reducir los costos de administración, materia prima y una de las más importante la mano de obra. Esta ayuda a que los tiempos que se tienen en los ciclos de innovación y desarrollo de los productos sean han más cortos y tener resultado positivo en la demanda. A continuación, se presentan los resultados obtenidos por *Digby*, *Chester y Balwin* en la tabla 27.

Tabla 27: Indicadores de gestión de la calidad

Indicadores (2024)	*Digby*	*Chester*	*Baldwin*
Reducción en costo de material	5.71%	5.34%	2.86%
Reducción en costo de mano de obra	7.04%	6.59%	5.02%
Reducción en ciclos de tiempo (Innovación & desarrollo)	29.78%	28.45%	30.30%
Reducción en gastos administrativos	46.79%	44.86%	39.72%
Incremento de la demanda	7.50%	7.03%	5.83%

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

Chester y Baldwin invirtieron $16,000,00 de dólares por lo que *Digby* fue la empresa que invirtió más para mejorar los indicadores de la calidad, esto se vio reflejado en los resultados obtenidos en cada uno de los indicadores, esta última tuvo el mayor porcentaje en reducción de costos de material con un 5.71%, los costos de mano de obra se redujeron a 7.04%, los gastos administrativos en un 46.79% y su demanda aumentó un 7.50%.

Digby continuará invirtiendo la misma cantidad de $18,000,000 de dólares para seguir obteniendo mejores porcentajes en los indicadores de gestión de la calidad.

4.4 Conclusiones

El desempeño de *Digby* en el inicio de estos dos períodos no fue el esperado, ya que la competencia ha sido intensa entre las diferentes empresas, lo que ha derivado en una falta de flujo de efectivo para hacer las inversiones necesarias para repuntar en el posicionamiento de sus productos, debido a lo cual se cayó en préstamo de emergencia, adicional a esto algunas empresas han logrado ubicarse en posiciones ventajosas con muy poca diferencia de su competidor más cercano, lo que hace difícil leer su estrategia, ya que únicamente parecen estar reaccionando al mercado.

Durante el 2024 el desempeño de *Digby* mejoró con respecto a lo anterior, aunque se volvió a caer en préstamo de emergencia, sin embargo, algunos productos comenzaron a posicionarse mejor, por lo que es necesario que se continúe firme en la estrategia, tratando de ofrecer sus productos con las mejores especificaciones posibles, analizando el mercado y sus competidores para incrementar las utilidades y el flujo de efectivo con el fin de no volver a caer en la situación de no tener suficiente para operar.

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA *DIGBY*

AÑOS 2025 – 2026

5.1 Introducción

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos que se publican en el *Capstone Courier* durante el bienio 2025-2026 para *Digby* y su competencia, así como los puntos obtenidos en el *BSC*, los cuales permiten identificar quienes son los líderes y el desempeño obtenido por cada una de las empresas.

5.2 Análisis del panorama de la industria

En el bienio 2025-2026 se puede visualizar claramente la estrategia que *Digby* y su competencia han seguido, y también cual ha sido implementada de la mejor manera para obtener resultados satisfactorios en cada una de las áreas, logrando posicionarse entre los primeros lugares.

5.2.1 BSC General

En la tabla 28 se muestran los puntajes obtenidos en el *BSC* por cada una de las empresas durante el bienio 2025-2026, en donde las primeras tres posiciones han sido ocupadas por *Andrews*, *Ferris* y *Chester*, mostrando un desempeño superior en comparación al resto de las empresas con altos márgenes de contribución y nivel de ventas.

Tabla 28: Balance Scorecard General

	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	*Recap*	Total
Andrews	55	69	70	71	87	90	152	594
Baldwin	52	59	53	66	75	86	112	503
Chester	50	58	56	67	75	78	120	504
Digby	41	55	48	57	63	64	89	417
Erie	56	56	58	62	71	70	119	492
Ferris	51	66	64	76	88	91	151	587
Puntos posibles	82	89	89	100	100	100	240	1000

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

Digby desde un inicio ha ocupado la última posición, al tener 417 puntos en el bienio 2025-2026 le será imposible obtener alguno de los tres primeros lugares, pues la diferencia con *Andrews* es por 177 puntos, incluso su competidor más cercano que es *Erie* se alejan por 75, por lo cual será

importante analizar los procesos internos en cada una de las áreas para identificar qué es lo que está fallando y de esta manera posicionarse en el cuarto o quinto lugar y no quedar en el último.

La diferencia entre *Andrews* y *Ferris* es por siete puntos por lo cual *Andrews* tendrá que ser muy cauteloso en su estrategia con la finalidad de seguir en el primer lugar, ya que la diferencia es mínima y cualquier decisión que tomen podrá impactar los resultados finales.

5.2.2 Estrategias de la industria en general

Al haber transcurrido seis años de operación, en esta sección se analizarán las estrategias que están siguiendo cada una de las empresas durante el bienio 2025-2026, con la finalidad de conocer si estas continúan siendo las mismas que se plantearon desde el primer año de operación.

- *Andrews*, en el año 2025 logró alcanzar la cuarta posición en participación de mercado con un 16.65%, obteniendo el mismo lugar en el 2026 con un 16.36%, conserva presencia en todos los segmentos y además ha agregado un nuevo producto a *Size*, sus niveles de automatización son altos, lo cual le ha permitido reducir sus costos de mano de obra y conservar su nivel de margen de contribución, siguiendo su estrategia de liderazgo en costos; sus inversiones en conocimiento y accesibilidad siguen constantes dando mayor importancia a esta última.
- *Baldwin*, en el año 2025 logró la segunda posición en participación de mercado con un 17.84%, sin embargo en el 2026 obtuvo el tercer lugar con un 17.57%, continua con presencia en cada uno de los segmentos, sus niveles de automatización han ido aumentando de manera conservadora, con la finalidad de reducir sus costos de mano de obra y seguir su estrategia enfocada en liderazgo en costos, sus niveles en conocimiento y accesibilidad siguen constantes dando especial prioridad al presupuesto destinado a ventas.

- *Chester*, en el 2025 logró el primer lugar en participación de mercado con un 17.98%, en el 2026 alcanzó el segundo lugar con un 18.2%, continua con presencia en cada uno de los segmentos y ha alcanzado buenos niveles de automatización en cada uno de ellos lo cual le permite continuar con su estrategia en liderazgo en costos logrando reducir lo que le cuesta su mano de obra, sus diseños a diferencia de otros años no son más innovadores que los que ofrece la competencia dejando de lado su estrategia de diferenciador amplio, sus inversiones en conocimiento y accesibilidad siguen constantes dándole prioridad a esta última.
- *Erie,* en el 2025 obtuvo el último lugar en participación de mercado con un 13.78%, conservando la misma posición en el 2026 con un 13.65%, a pesar de la introducción de un nuevo producto en *High end* en el 2026. Continúa con presencia en todas las categorías y sus niveles de automatización han ido aumentando, lo cual le permite seguir su estrategia de liderazgo en costos, de igual manera sus inversiones en conocimiento y accesibilidad se mantienen constantes.
- *Ferris,* en el 2025 obtuvo el tercer lugar en participación de mercado con un 17.31%, en el 2026 alcanzó el primer lugar con un 19.43%, esto se debió principalmente a la introducción de un nuevo producto en *Size,* lo cual le ha permitido competir directamente con *Chester* que de igual manera cuenta con siete sensores, sus niveles de automatización han aumentado paulatinamente permitiéndole permanecer con su estrategia de liderazgo en costos, al igual que el resto de las empresas sus niveles en conocimiento y accesibilidad se mantienen constantes.

Después de analizar la estrategia implementada por cada una de las empresas se ve una clara tendencia a competir por medio de un liderazgo en costos, por lo cual aquellas empresas que

tengan niveles de automatización más altos llevarán ventaja sobre las demás, claramente *Chester* y *Ferris* competirán directamente al tener siete productos y *Andrews* deberá introducir uno para seguir competir con la misma cantidad.

5.2.3 BSC de Digby

En la tabla 29 se muestran los principales indicadores del *BSC* de *Digby* de los años 2025 y 2026, en donde se analiza el desempeño de la empresa de cada año comparando los resultados obtenidos contra aquellos que se deseaban alcanzar, y de igual manera detectando los motivos por los cuales se obtuvieron.

Tabla 29: BSC de Digby

INDICADORES	Puntaje Maximo	OBJETIVOS ANUALES			
		2025	Puntaje Obtenido	2026	Puntaje Obtenido
FINANCIERO					
Precio de la accion	8	8	0	8	0
Utilidades	9	9	0	9	0
Apalancamiento	8	8	0	8	0
Puntaje total financiero	**25**	**25**	**0**	**25**	**0**
PROCESO INTERNO DEL NEGOCIO					
Margen de contribucion	5	5	5	5	4.3
Uso de planta	5	5	5	5	5
Dias de capital de trabajo	5	5	0	5	0
Costo de desabastecimiento	5	4.5	5	4.5	4.7
Costo de mantenimiento de inventario	5	5	3.4	5	3.4
Puntaje total del negocio	**25**	**24.5**	**18.4**	**24.5**	**17.4**
CLIENTE					
Criterios de compra del cliente	5	5	5	5	5
Conocimiento del producto	5	5	5	5	5
Accesibilidad del cliente	5	3.5	3.5	4	4.5
Cantidad de producto	5	4.3	3.6	4.5	3.6
Gasto de ventas y administracion	5	5	4.1	5	5
Puntaje total del cliente	**25**	**22.8**	**21.2**	**23.5**	**23.1**
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
Rotacion de personal	6	6	4.7	6	4.7
Productividad del personal	7	7	7	7	7
Reduccion de material	3	3	3	3	3
Reduccion de investigacion y desarrollo	3	3	3	3	3
Reduccion de costos administrativos	3	3	3	3	3
Incremento de la demanda	3	3	3	3	3
Puntaje total de aprendizaje y crecimiento	**25**	**25**	**23.7**	**25**	**23.7**
PUNTAJE TOTAL	**100**	**97.3**	**63.3**	**98**	**64.2**

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

- Perspectiva financiera**:** los últimos años, 2025 y 2026, el precio de la acción, así como las utilidades han ido a la baja por lo que no se ha obtenido el puntaje deseado, ya que no se ha podido liquidar la deuda de largo plazo; aunado a esto los préstamos otorgados a *Digby* no son suficientes para cubrir las inversiones realizadas en ambos años. Se planea mejorar la automatización, así como la capacidad en los mercados de *Performance y Size* con la finalidad de producir más y mejorar los márgenes de contribución, ya que son los menos competidos, esperando amortiguar las perdidas.
- Perspectiva de procesos internos del negocio: en comparación de los últimos dos años, para el 2025 y 2026, se ha podido alcanzar un mejor puntaje en los indicadores de procesos internos a excepción de días de capital de trabajo ya que los pasivos son más altos que los activos de la empresa. Ahora que los márgenes de contribución se encuentran dentro del 30%, se espera para el 2027 y 2028 obtener puntaje para este indicador.
- Perspectiva del cliente: Se obtuvo el puntaje pronosticado al mantener el porcentaje necesario para el conocimiento y accesibilidad del producto, al realizar la inversión necesaria sin excederse en este gasto.
- Aprendizaje y conocimiento: con la inversión realizada, se ha logrado llegar a los resultados que se deseaban alcanzar. Se pretende seguir manteniendo la inversión estos indicadores para lograr el puntaje deseado.

En los siguientes años se espera que la deuda disminuya ya que se ha podido mejorar los márgenes de contribución en todos los segmentos y se ha logrado promocionar los productos, así como disminuir los costos con la automatización y la inversión realizadas en *TQM.*

5.3 Resultados de Digby

Los resultados alcanzados en el bienio 2025-2026 en cada una de las áreas de *Digby* se muestra a continuación.

5.3.1 Investigación y desarrollo

Para el bienio 2025 y 2026 se logró el objetivo de posicionar *Dtrad*, ya que subió tres peldaños en la competencia, con respecto a los años anteriores. *Daze*, por otra parte, está comenzando a repuntar en el segmento de *Low end*, para lo cual se han realizado inversiones en automatización y capacidad de producción. A pesar de esto, un mal cálculo en los volúmenes de producción llevo a la empresa a caer de nuevo en préstamo de emergencia.

5.3.1.1 Traditional

Para *Traditional* en el año 2025 la estrategia de *Digby* se basó en posicionar *Dtrad*, objetivo que fue logrado al alcanzar el 14% de las ventas dentro del segmento, con 1665 piezas, el producto tiene coordenadas en 8.8 y 11.1 de desempeño y tamaño, y una edad de 1.99 años muy cercana a la idea de dos. El sensor que más vendió durante 2025 fue *Able,* al ser el mejor posicionado con respecto a la edad ideal, le siguieron *Clow* y *Fast,* este par de productos se vendieron por su preció en $23.49 y $24.25 respectivamente.

Para el año 2026 *Dtrad* incrementó su participación de mercado en un punto porcentual cerrando el año en 15%, para el 2027 se buscará centrar el producto en la edad ideal ya que sigue siendo la principal diferencia para ser el líder en ventas, *Clow* se convirtió en el líder al reducir sus precios y estar cerca del ideal de dos años, su precio fue el más bajo $22.50.

5.3.1.2 Low end

Para el año 2025, *Dell* se posicionó en el tercer lugar en ventas con un 16% del mercado, vendiendo un total de 2,567 unidades, los ajustes hechos a este producto fueron exitosos sin tener

el crecimiento esperado ya que la edad del producto terminó muy alejada de los siete años ideales, dejando a la empresa con un inventario de 300 unidades. Por su lado *Daze,* tampoco tuvo las ventas esperadas, a pesar de que era el mejor posicionado en cuanto a la edad, sus bajos niveles de automatización no permitieron dar un precio competitivo, quedando sin colocar de más de 1000 unidades razón que afectó las finanzas durante dicho periodo.

Para el 2026, se trabajó en reducir el volumen de inventarios haciendo un ajuste en la producción para *Daze*, gracias a los niveles de automatización se vendieron 1570 unidades a $16.44, mientras que *Dell* vendió 1979 unidades, el volumen de ventas cayó si se compara con la competencia pues *Acre* colocó 3167 unidades, esto era esperado ya que se tuvo que actualizar las coordenadas por riesgo de obsolescencia.

Analizando los datos respecto al volumen de ventas, *Digby* continúa siendo el líder ya que en 2026 cerró con un 21% de participación de mercado si se juntan ambos productos. El competidor más cercano es *Andrews* con *Acre* el cual concentra un 18% de participación debido a sus altos niveles de automatización que les permite vender el producto más barato, además de estar más cercano a la edad ideal.

5.3.1.3 High end

Para el año 2025 el producto *Duck* mantuvo su participación de mercado ubicándose en el quinto lugar con un 11% vendiendo 572 unidades, un factor importante fue que varios productos se quedaron sin inventario motivo por el cual se mantuvo el nivel de participación. Para el año 2026 se perdió 1% del mercado ya que varias firmas ajustaron sus inventarios y trataron de evitar el quedarse sin material disponible, *BBunny,* sigue siendo el líder debido a la combinación edad y precio de este, se conoce que en este segmento el precio no es lo más importante pero aun así el ser el más barato le da una ligera ventaja competitiva.

High end se está saturado con productos más jóvenes lo cual lo vuelve un segmento complicado ya que la edad del producto al ser cero el ideal es imposible de alcanzar con sensores existentes, aun así, mantener la cuota de mercado es importante para la empresa. Por lo que se continuara con la misma estrategia para el año 2027. La cual consiste en mantener el 10% de margen de contribución, ofreciendo las coordenadas de vanguardia.

5.3.1.4 Performance

En el año 2025 los resultados en este segmento no fueron buenos debido a la competencia que existe en el mismo, *Dot* obtuvo el 15% de participación en el mercado, siendo superior en desempeño y menor tamaño en cinco décimas a *Bold* y *Foam*, que fueron los lideres con el 20% y 19% de participación respectivamente. El precio volvió a ser la diferencia en este segmento representando el 19% de las preferencias de mercado.

Para el año 2026 *Dot* cayó al 14% de participación una vez más el precio hizo la diferencia, pero el nivel de automatización de su línea no permite ser competitivo en este, lo más interesante del 2026 fue que todos los productos del segmento ofrecieron coordenadas de 15.4 y 11.8 en desempeño y tamaño respectivamente. *Foam,* se colocó en primer lugar vendiendo 1042 piezas, mientras que *Bold* se colocó en el segundo puesto, al analizar los datos se puede observar que el conocimiento del producto era menor en dos puntos al sensor de *Ferris* quien fue el líder, lo cual marcó la diferencia.

5.3.1.5 Size

Dune obtuvo el 15% de participación en el mercado en el año 2025 posicionándose en el quinto lugar, este fue diseñado con un desempeño de 8.1 y un tamaño de 4.1 un valor de venta de $32.42 esto al compararlo con las especificaciones y observando el mapa perceptual se notó que estar más adelantado de lo esperado actuó en contra, lo cual se consideró para el siguiente

periodo. *Buddy* quedó como primer lugar en ventas con 818 unidades, resaltando que de paso fue el producto más accesible con un precio de venta de $32.08.

En 2026 se ajustó el diseño del producto cuidando no adelantarse tanto en las coordenadas, quedando en 8.2 y 4.6 en desempeño y tamaño respectivamente, *Dune* cayó cuatro puntos de participación de mercado quedando en 11% debido a su precio de venta el cual fue de $31.97 de la mano con el bajo nivel de accesibilidad. El que más vendió fue *Egg* con 825 unidades y 15% de participación de mercado. Para el 2027 se seguirá mejorando el producto con coordenadas de vanguardia, sin descuidar la accesibilidad. Es importante mencionar que *Ferris* lanzó un nuevo producto en este segmento llamado *FLucia,* lo cual provoca que el mercado tenga que dividirse entre más ofertas.

5.3.2 Mercadotecnia

En el siguiente apartado se revisará el área de mercadotecnia de la empresa *Digby* durante los años 2025 y 2026 y en comparación con los resultados de sus competidores en los diferentes mercados en los que está participando. Durante 2026 el presupuesto se hizo más detallado tanto en promoción, como en ventas, lo cual permitió invertir determinadas cantidades en diferentes categorías.

5.3.2.1 Traditional

En el año 2025 *Digby* se posicionó en el cuarto lugar de participación en *Traditional,* participó con *Dtrad,* del cual se vendieron 1,655 piezas a un precio de $24.37, este producto tuvo una inversión de promoción de 1.4 millones de dólares con lo que obtuvo un 100% de conocimiento del cliente, por otro lado la inversión en ventas fue de 2.5 millones de dólares, con lo que obtuvo un 90% de accesibilidad y un resultado en la encuesta del cliente de 81 puntos. Durante este año

el líder del mercado fue *Andrews*, que vendió 1,965 de *Able*, en el cual logró un 100% de conocimiento del cliente y 88% de accesibilidad.

En este mercado durante 2025 *Dtrad* fue competitivo tanto en edad como en precio, sin embargo, sus coordenadas tanto en desempeño como en tamaño fueron un poco más adelantadas a las que el cliente estaba esperando, por lo que probablemente esta decisión hizo que no se posicionara de mejor manera.

Para 2026 *Dtrad* se mantuvo en el cuarto lugar de participación con un 15%, vendió 1,863 unidades a un precio de $23.24, por su parte el líder del año anterior *Able*, cayó al quinto lugar con un 14% de mercado. La inversión en *Dtrad* para promoción durante este año fue de 1.4 millones de dólares con lo que obtuvo un 90% de conocimiento del cliente. Este monto se destinó a cinco diferentes áreas, 400 mil dólares en medios impresos, 600 mil dólares en correo, 200 mil dólares en promoción por internet, 100 mil dólares en promoción por correo electrónico y 100 mil dólares en expos.

En ventas la inversión fue de 2.5 millones de dólares con lo que se logró un 93% de accesibilidad, obteniendo en total 77 puntos en la encuesta del cliente. Dividido en 500 mil dólares en ventas al exterior, 500 mil dólares en ventas al interior y 1.5 millones de dólares en distribuidores.

El líder este periodo fue *Chester* con *Clow*, del cual se vendieron 1,994 unidades a $22.50, en este producto la inversión en promoción fue de 1.4 millones de dólares con la que tuvo un 87% de conocimiento del cliente, por su parte la inversión en ventas fue de 1.59 millones de dólares, con la que obtuvo un 100% de accesibilidad, estos porcentajes aunados al bajo precio lo posicionaron el primer lugar.

5.3.2.2 Low end

Durante 2025 en *Low end, Digby* participó con dos productos, *Dell* y *Daze*, el primero se posicionó en el tercer lugar de participación con 16%, y el segundo 7%, ambos tuvieron la misma inversión en promoción y ventas, así como los mismos resultados en conocimiento del cliente y accesibilidad, dichas inversiones fueron 1.4 millones de dólares en promoción y 2.5 millones de dólares en ventas, con lo que alcanzaron 100% de conocimiento del cliente y un 91% de accesibilidad, mientras que en el resultado de la encuesta del cliente si hubo una diferencia, *Dell* obtuvo 46 puntos, mientras *Daze* solo 25 ya que las coordenadas de tamaño y desempeño se encontraron muy adelantadas con respecto a lo que el cliente esperaba para este año .

El líder de este mercado fue *Andrews* con *Acre*, que obtuvo 18% de participación con 100% de conocimiento del cliente y 86% de accesibilidad, mientas que en la encuesta del cliente logró la calificación más alta con 80 puntos.

Durante 2025 *Digby* adelantó las coordenadas de rendimiento y tamaño a las esperadas por el cliente, afectando la encuesta de los clientes, por otro lado, la disminución de precios ha sido muy agresiva por parte de la competencia y no ha sido posible igualarla.

Para 2026 la participación de *Dell* y *Daze*, cayó a los últimos dos lugares, con 11% para el primero que vendió 1,979 unidades. $13.11 y un 9% para el segundo con 1,579 a un precio de $16.66. La inversión en promoción para este año fue de 1.4 millones de dólares para ambos productos, con la que obtuvieron un 90% de conocimiento del cliente, este año el capital destinado se dividió en 375 mil dólares en medios impresos, 500 mil dólares en correo, 300 mil dólares en promoción en internet y finalmente 100 mil dólares en las categorías de correo electrónico y expos.

Por otro en ventas para *Dell* fue de 1.64 millones de dólares con lo que se obtuvo un 95% de accesibilidad, este presupuesto se dividió en 640 mil dólares en ventas al exterior, 200 mil dólares en ventas al interior y 800 mil dólares en distribuidores.

Por su parte para *Daze* la inversión fue de 3.02 millones de dólares, con lo que se logró un 95% de accesibilidad, los resultados de la encuesta del cliente para estos productos fue 61 para el primero y 37 para el segundo. En este producto la inversión se dividió en 1.25 millones de dólares en ventas el exterior, 400 mil dólares en ventas al interior y 1.4 millones de dólares en distribuidores.

Andrews se mantuvo como líder del mercado con 18% de participación vendiendo 3,169 piezas a un precio de $12.99, logrando 89% de conocimiento del cliente, 93% de accesibilidad y 79 puntos en la encuesta del cliente.

Digby obtuvo los resultados mencionados debido a dos factores principales, la edad y el precio, ya que en los demás apartados está siendo competitivo, pero debido a la importancia que tiene la edad en este segmento la afectación fue mayor, al tener los sensores más jóvenes, aunado a eso la disminución de precios por parte de los competidores es cada vez más agresiva y la situación financiera de *Digby*, no ha permitido reducciones tan drásticas de precios.

5.3.2.3 High end

Para el año 2025 *Digby* participó con *Duck* en *High end*, este logró posicionarse en la quinta posición con un 11% vendiendo 572 unidades a un precio de $37.43, la inversión en promoción y ventas para este producto fue de 1.5 millones de dólares, con la que alcanzó un 100% de conocimiento del cliente y un 50% de accesibilidad, con lo que obtuvo finalmente 50 puntos en la encuesta del cliente.

Durante este año el líder fue *Baldwin* con *BBunny*, que tuvo 15% del mercado con ventas de 790 unidades a un precio de $37.44, para este producto la inversión en promoción y ventas fue de 2.5 millones de dólares con la que se obtuvo un 100% de conocimiento del cliente y 84% de accesibilidad, logrando 74 puntos en la encuesta del cliente, la calificación más alta de este período.

Para 2026, *Duck* descendió a la séptima posición del mercado con un 10% de participación, la inversión en promoción para este año fue de 1.38 millones de dólares dividido en 150 mil dólares en promoción impresa, 400 mil dólares en correo, 125 mil dólares en promoción o internet, 400 mil dólares en correo electrónico y 300 mil dólares en expos. con lo que logró un 92% de conocimiento del cliente,

Por la parte de ventas se invirtió 1.9. millones de dólares, asignando 1.45 millones de dólares en ventas al exterior, 350 mil dólares en ventas al interior y 100 mil dólares en distribuidores con la que se alcanzó un 69% de accesibilidad, logrando 54 puntos en la encuesta del cliente.

El líder del segmento continuó siento *BBunny* con un 14% de participación de mercado, con 100% de conocimiento del cliente y 93 % de accesibilidad, con lo que obtuvo 75 puntos en la evaluación de los consumidores.

Durante este bienio el precio fue un diferenciador, ya que los productos más caros se rezagaron en ventas, a pesar de que no es una variable tan relevante para el cliente, esto es muy notorio ya que las coordenadas de rendimiento y tamaño son similares en todos los sensores. Finalmente, el último factor que dejó a *Duck* en la posición mencionada fue la edad ya es que es uno de los más viejos del mercado.

5.3.2.4 Performance

En el año 2025 dentro de *Performance Digby* estuvo presente con *Dot*, que se posicionó el último lugar del mercado con una participación del 15% que significaron 709 piezas vendidas a un precio de $32.96, durante este período la inversión en promoción fue de 1.4 millones de dólares con lo que obtuvo un 100% de conocimiento del cliente y 2.5 millones de dólares en ventas con los que se logró un 62% de accesibilidad siendo el más bajo en todo el mercado.

El líder fue *Bold*, que se posicionó en este lugar con 20% de participación de mercado, vendió este porcentaje equivale a 931 piezas que se vendieron a $32.08, *Baldwin* invirtió 1.4 millones de dólares en promoción con lo que se obtuvo un 100% de conocimiento del cliente, en cuanto a ventas, fue de 3.5 millones de dólares, la inversión más alta en el segmento, con lo que se obtuvo un 74% de accesibilidad.

Para el año 2026, *Dot* se mantuvo en la última posición 14% de participación de mercado, vendiendo 808 piezas a un precio de $32.46, en este año la inversión en promoción fue de 1.4 millones de dólares, con lo que se logró un 94% de conocimiento del cliente, el consistió en 200 mil dólares en promoción en medios impresos, 200 mil dólares en correo, 400 mil dólares en promoción por internet, 450 mil dólares en correo electrónico y 150 mil dólares en expos.

En ventas se gastó 1.64 millones de dólares, lo que significó un 75% de accesibilidad, lo que derivó en 60 puntos en la encuesta del cliente. El monto se seccionó en 650 mil dólares en para ventas al exterior, 800 mil dólares en ventas al interior y 200 mil dólares en distribuidores.

Bold en este año se movió al segundo lugar de posicionamiento, sin embargo, quedó con un 18% al igual que el líder del segmento, que fue *Ferris* con su producto *Foam* que obtuvo 77 puntos en la encuesta del cliente, alcanzando 96% de conocimiento del cliente y 83% de accesibilidad, así como 77 puntos en la encuesta del cliente.

En este bienio la variable que definió las ventas fue el precio ya que *Dot* al ser el más caro, quedó rezagado hasta el último lugar, debido lo que no posee suficiente automatización para bajar tanto los precios como el resto de los competidores, las coordenadas de todos los productos en tamaño y rendimiento son prácticamente iguales.

5.3.2.5 Size

En 2025 *Digby* participó en *Size* con *Dune,* que logó un 15% de participación de marcado, vendiendo 678 unidades a un precio de $32.47, en cuanto a inversión en ventas fue de 1.37 millones de dólares con lo que se alcanzó un 100% en conocimiento del cliente, referente a las ventas fue de 2.5 millones de dólares con lo que se obtuvo una accesibilidad de 68% y 18 puntos en la encuesta del cliente.

El líder del segmento fue *Baldwin* con *Buddy* el cual logró un 18% en participación de mercado al vender 818 unidades a un precio $32.08, a este producto se le invirtió 1.4 millones de dólares en promoción lo que generó un 100% de conocimiento del cliente y 3.0 millones de dólares en ventas, con lo que se alcanzó una accesibilidad de 79%, logrando 93 puntos en la encuesta del cliente.

Para 2026 la participación de mercado de *Dune* cayó al 11%, vendió 579 unidades a un precio de $31.97, la inversión en promoción durante este período fue de 1.4 millones de dólares, repartidos de la siguiente manera, 400 mil dólares para medios impresos, 150 mil dólares para correo, 300 mil dólares para promoción en internet, 400 mil dólares para correo electrónico y 150 mil dólares para expos, con esto se logró un 91% de conocimiento del cliente.

Por la parte de ventas el presupuesto fue de 1.9 millones dividido en tres categorías, en este caso fueron 1.37 millones de dólares para ventas externas, 450 mil dólares en ventas internas y 100 mil en distribuidores, con ello se llegó a un 78% de accesibilidad.

Baldwin pasó al tercer lugar con participación de mercado del 15% que representó una venta de 799 unidades, contra 824 de *Erie*, quien fue líder durante 2026 también con un 15% de participación de mercado, quien asignó en *Egg* 1.4 millones de dólares en promoción, con lo que obtuvo 90% de conocimiento del cliente y 3.2 millones de dólares de inversión en ventas con lo que logró 94% de accesibilidad, y 94 puntos en la encuesta del cliente.

Para este bienio lo que afectó la posición de *Digby* fue la inversión en promoción y ventas, ya que los primeros lugares asignaron más capital, obteniendo en consecuencia un mayor porcentaje de conocimiento del cliente y accesibilidad.

En la tabla 30 se ilustran las inversiones por parte de *Digby* en cuanto a promoción y ventas, así como el conocimiento del cliente y accesibilidad que se alcanzaron durante los periodos 2025 y 2026.

Tabla 30: Presupuestos de mercadotecnia y ventas de la empresa Digby durante 2025 y 2026.

Producto	2025				2026			
	Presupuesto promoción	Conocimiento del cliente	Presupuesto ventas	Disponibilidad del cliente	Presupuesto promoción	Conocimiento del cliente	Presupuesto Ventas	Disponibilidad del cliente
Daze	$1,375	100%	$2,500	91%	$1,375	90%	$3,024	95%
Dell	$1,375	100%	$2,500	91%	$1,375	90%	$1,638	95%
Duck	$1,500	100%	$1,500	50%	$1,375	91%	$1,890	69%
Dot	$1,375	100%	$2,500	62%	$1,375	94%	$1,638	75%
Dune	$1,375	100%	$2,500	68%	$1,375	91%	$1,890	78%
Dtrad	$1,375	100%	$2,500	90%	$1,375	90%	$2,520	93%

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

Durante el bienio comprendido por los años 2025 y 2026 las inversiones de promoción y sobre todo de ventas de la mayoría de las empresas aumentaron dramáticamente, mientras la reducción de precios en todos los segmentos fue también notoria, lo cual planta un escenario potencialmente insostenible, sobre todo en el caso de *Digby* ya que no cuenta con el efectivo

suficiente, por lo que durante los períodos siguientes se concentrarán la inversiones en los productos que dejen un mejor margen de ganancia.

5.3.3 Finanzas

A continuación, en la tabla 31 se presentan el desempeño actualizado de *Digby* de los años 2025 y 2026, este bienio continua con una fuerte afectación en los indicadores de rentabilidad y una pérdida de ganancias lo cual obligo a la empresa a recurrir a un préstamo de emergencia en ambos años, estos indicadores se comparan con dos de los competidores líderes en la industria *Chester* y *Ferris*, mostrando grandes crecimiento en ventas y una sólida salud financiera, destacando la segunda por su excelente resultado en rentabilidad y ganancias acumuladas, creciendo 66% contra el año anterior y mejorando en sus principales indicadores, *ROS* 6.50%, *ROA* 6.8% y *ROE* 18%.

Tabla 31: Indicadores financieros Digby y principales competidores de 2025 a 2026

Empresa	*DIGBY 2025*	*DIGBY 2026*	*Chester 2026*	*Ferris 2026*
Rentabilidad ROS	-4.90%	-3.00%	4.50%	6.50%
Rotación de activos	1.13	1.11	1.13	1.05
Rentabilidad ROA	-5.50%	-3.30%	5.00%	6.80%
Apalancamiento	10.4	16.3	3.2	2.6
Rentabilidad ROE	-57.60%	-54.30%	16.30%	18.00%
Préstamo de emergencia	$32,082,115	$23,791,062	$0	$0
Ventas	$164,279,013	$162,819,108	$200,171,036	$213,728,219
EBIT	$5,382,104	$11,360,076	$29,130,726	$37,295,209
Ganancias	-$ 7,991,155	-$ 4,885,445	$8,928,979	$13,833,957
Ganancias acumuladas	-$49,573,002	-$54,458,447	$11,763,235	$22,156,044
SG&A/ Ventas	18.40%	15.80%	15.10%	16.30%
Margen de contribución	36.60%	34.70%	41.30%	45.00%

Nota: Creación con datos de Capsim (2026)

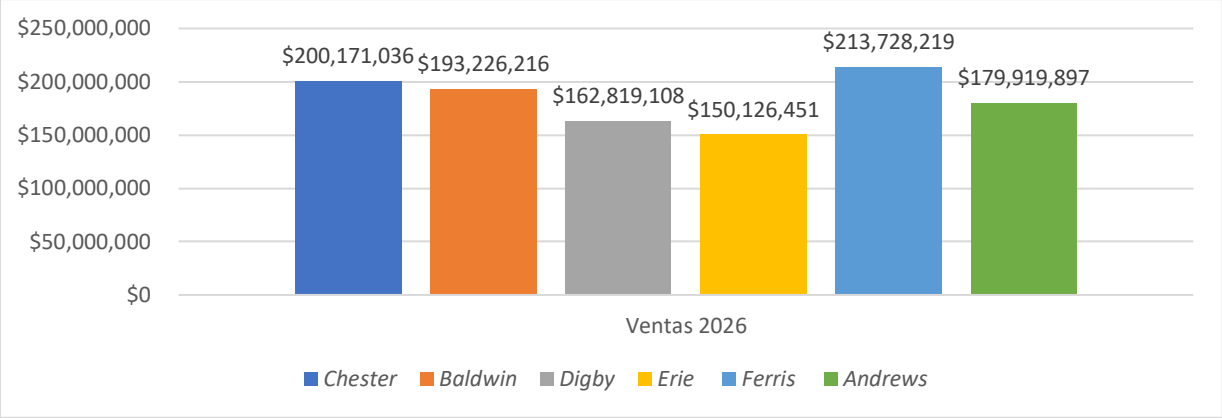
5.3.3.1 Volumen de ventas

El desempeño en ventas para *Digby* en este bienio tuvo tendencia positiva creciendo +10% en 2025 sin embargo para el año 2026 se tiene una caída del -1%.

Digby se mantiene con un fuerte enfoque en *Traditional* liderado por *Dtrad* manteniendo una participación del 15%, sin embargo, es un segmento que está siendo muy competido, manteniendo a tres firmas con la misma participación, debido a que el precio es el segundo de los factores más importantes de compra la guerra de precios es muy fuerte manteniendo un crecimiento de compras poco rentable para *Digby.*

A continuación, se muestra el desempeño en ventas del 2026 de toda la industria.

Gráfica 6: Tendencia en ventas de la industria durante 2026



Nota: Creación con datos de Capsim (2020)

5.3.3.2 Rentabilidad

El indicador de rentabilidad para *Digby* ha sido impactado durante este bienio, se tiene una mejora en 2026 respecto al año anterior sin embargo esto no es suficiente para colocarla en números positivos en los indicadores de rentabilidad *ROA*, *ROE*, y *ROS*.

El *ROS* en 2025 cierra con – 4.9% logrando una recuperación de 1.9% en el siguiente año, sin embargo, se observa que *Digby* sigue una estrategia donde es poco rentable en sus ventas debido a que se encuentra enfocado a *Traditional* y la competencia de precios no le permite buscar rentabilidad, además de requerir una fuerte inversión en accesibilidad y

conocimiento del producto. En cuanto a la competencia, *Erie* mantiene un indicador de -3% mientras que los líderes están arriba del 4%, *Baldwin* siendo la compañía con el ROS más alto del 7.3% en 2026.

El *ROA* muestra el 2026 un cierre del -3.30%, mejorando contra el año anterior 1.2% sin embargo mantiene la tendencia negativa, impactando en la capacidad de generar ganancias y por ende mostrando perdidas, esto limitó a *Digby* para hacer una inversión en sus diferentes áreas con el objetivo de lanzar nuevos productos, inversión en automatización o ventas y mercadotecnia, ya que el enfoque estuvo totalmente en mantener la competitividad de los productos pero no a ser innovadores y al no tener ganancias se cayó en un préstamo de emergencia perdiendo autonomía en las decisiones. El resto de las compañías dentro de la industria mantiene un *ROA* positivo destacando a *Baldwin* con 10.5% y *Andrews* con un 8.4% y generando ganancias que permitieron seguir operando de manera rentable.

El *ROE* ha disminuido fuertemente para *Digby* cerrando 2026 con -54.30%, este es un indicador que no se ha podido recuperar y que cada vez afecta más a la empresa posicionándola como la compañía con menos rentabilidad en la industria. Para el siguiente año se deberá seguir una estrategia en la cual la rentabilidad sea uno de los factores prioritarios sobre las ventas dado que de seguir con ese ritmo hay un alto riesgo de tener perdidas mayores, una alta dependencia al apalancamiento y seguir perdiendo participación en ventas.

5.3.3.3 Apalancamiento

Digby en este bienio ha incrementado su apalancamiento en 2025 al 10.4 y en 2026 a 16.3, esto principalmente debido a los préstamos de emergencia a los cuales ha tenido que recurrir para seguir operando y a las perdidas en ganancias y bajo flujo de efectivo.

Como se menciona anteriormente se debe seguir priorizando buscar un punto de equilibrio el cual permita a *Digby* operar con sus propios recursos y dar un alto enfoque a incrementar sus ventas de manera rentable, a través de enfocar recursos a productos líderes, usar de manera eficiente capacidad en producción y no buscar apalancamiento de entidades financieras para generar su propio flujo y por ende tener una salud financiera en el mediano plazo.

5.3.3.4 Liquidez

La situación financiera negativa para *Digby* impacta de igual forma en su liquidez al no tener efectivo para operar, requiere un alto apalancamiento, consecuencia de una constante perdida y sobre todo nula generación de ganancias, la situación en estos dos años para *Digby* ha sido de $0 arrastrando un poco esta situación desde 2023 y 2024.

Es prioritario empezar con un plan robusto para manejo de los recursos y disminuir la dependencia con entidades financieras que generan un alto interés por el monto financiado, que implicará tener un entendimiento del negocio, entorno y sobre todo manejo de escenarios que permitan *Digby* evaluar en que debe invertir, en que la va a beneficiar y con ello focalizar en las acciones que ayude a una recuperación acelerada.

5.3.3.5 Mercado de valores

En la tabla 32 se presenta el desempeño en el mercado de valores de toda la industria. En el año 2026, *Digby* tiene un cierre como la compañía con la acción de menor valor en el mercado, esto principalmente debido a su contexto financiero y a la baja rentabilidad para el mercado, su cierre es de $3.28 que la deja en desventaja respecto a sus competidores, unos de las compañías con un excelente cierre fue *Andrews* derivado de su manejo de sus recursos y un crecimiento rentable.

Tabla 32: Valor de las acciones cierre 2026

Compañía	Cierre	Cambio	Valores	Valor libros	EPS	Dividendos
Andrews	$ 52.40	$20.36	2,536,961	$29.42	$5.39	$0.00
Baldwin	$ 41.78	$29.07	2,423,582	$21.08	$5.78	$0.00
Chester	$ 29.99	$20.15	2,870,314	$19.03	$3.11	$0.00
Digby	$ 1.00	$0.00	2,744,162	$3.28	-$1.78	$0.00
Erie	$ 13.21	-$1.23	3,343,712	$18.82	-$1.33	$0.00
Ferris	$ 55.58	$20.01	2,623,257	$29.38	$5.27	$1.00

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

5.3.4 Análisis de operaciones, calidad y recursos humanos

En esta sección se encuentra el análisis realizado a la capacidad de producción, nivel de automatización, margen de contribución, utilización de la planta, inversión y resultados obtenidos en recursos humanos y los resultados obtenidos en la gestión de la calidad para los años 2025 y 2026.

5.3.4.1 Capacidad de Producción

Las decisiones tomadas por *Digby* con relación a la capacidad de producción de sus plantas se podrán visualizar en la tabla 33, a su vez se mostrarán los resultados obtenidos por la competencia analizando a *Chester* y *Baldwin*, la primera de ellas ha tenido un crecimiento favorable en sus ventas y finanzas, teniendo como resultado una mayor participación de mercado, por otro lado la segunda durante el año 2023 y 2024 estableció una estrategia muy similar a la de *Digby*, por lo que hace sentido compararse contra ella.

Tabla 33: Capacidad de producción de la planta año 2025 y 2026

Digby	**Producto**	***Daze***	***Dell***	***Duck***	***Dot***	***Dune***	***Dtrad***	**-**
	Segmento	*Low End*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	*Traditional*	-
	Periodo							
Market Share (2026): 14.80%	2024	1800	1450	900	600	600	1000	-
	2025	1400	1450	600	550	500	1100	-
	2026	1000	1450	600	600	550	1150	-
Chester	**Producto**	***Cake***	***Ceder***	***Cid***	***Coat***	***Cure***	***Chivas***	***Clow***
	Segmento	*Traditional*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	*High End*	*Traditional*
Market Share (2026): 18.20%	**Periodo**							
	2024	1400	1550	700	500	565	550	1200
	2025	1100	1700	550	500	565	400	1200
	2026	1100	1870	550	550	565	400	1200
Baldwin	**Producto**	***Baker***	***Bead***	***Bid***	***Bold***	***Bunny***	***Bbunny***	**-**
	Segmento	*Traditional*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	*High End*	-
Market Share (2026): 17.57%	**Periodo**							
	2024	1150	1350	400	500	500	500	-
	2025	1100	1400	400	500	500	500	-
	2026	830	1450	460	600	600	550	-

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

Digby durante los años 2025 y 2026 necesitó prestamos de emergencia, lo cual da un panorama negativo de la situación actual de la compañía, por lo que los números obtenidos en la capacidad de producción en estos años fue muy limitada, si bien en 2023 y 2024 la situación financiera de la compañía no era la mejor, para este bienio la mesa directiva considera que está en una crisis financiera interna muy grave.

Para el año 2025 la empresa no conto con suficiente flujo de efectivo y la oportunidad de préstamo fue casi nula, por lo que se tomó la decisión de reducir la capacidad para mejorar las finanzas de la empresa, las pantas de *Daze, Duck, Dot y Dune* fueron reducidas entre 50 y 400 piezas, lo único rescatable de esa maniobra fue que de *Dtrad* aumento 100 piezas por lo que la empresa confiaba en que las ventas para el 2026 aumentarían en este producto.

Como se mencionó para el 2026 nuevamente *Digby* requirió de un préstamo de emergencia, debido a que lo proyecto en el crecimiento de ventas y en la obtención de un mayor flujo de efectivo no fue alcanzado, como la liquidez de la empresa era muy baja nuevamente se

tomó la decisión de vender capacidad de *Daze* de *Low end*, para de esta manera aumentar la de *Dot, Dune y Dtrad*, en este último producto las ventas aumentaron, gracias a la expansión de la planta.

Chester por su parte ha sido una de las empresas que a lidereado la participación de mercado durante los últimos cuatros años, por lo que la liquidez de la compañía y las ganancias obtenidas en esos periodos le han permitido tener mayor margen de maniobra en la toma de decisión. Esta empresa se dio cuenta de que la capacidad de los productos de los segmentos de *Traditional* y *High end* estaba excedida, por lo que tomaron la decisión de vender entre 150 y 300 piezas para invertir ese dinero en *Low end* y *Performance*.

En el caso de *Baldwin*, esta empresa si incremento su capacidad a mayor medida durante el año de 2026, en casi todos sus productos, como se muestra en la tabla 33, el único donde la redujo fue en *Traditional*, por lo que esta empresa le está apostando en obtener más ventas en los demás segmentos.

Digby se ha enfrentado a muchos obstáculos en los últimos dos periodos, desde bajas ventas hasta poca liquidez y una nula capacidad de préstamo, por lo que la estrategia establecida desde el principio ha cambiado y en este momento solo busca apagar fuegos y hacer rendir de mejor manera el dinero con el que se cuenta.

5.3.4.2 Nivel de automatización

Digby ha apostado a invertir su limitado capital en automatización debido a que sus costos son muy altos y sus márgenes de contribución son muy bajos. Como se vio en la sección pasada la empresa ha tenido una limitada capacidad para invertir en sus activos, por lo que en los últimos dos años fue reducida y su estrategia ha sido orientada a incrementar la tecnología de sus plantas. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en automatización en la tabla 34.

Tabla 34: Nivel de automatización de la planta año 2025 y 2026

Digby	**Producto**	***Daze***	***Dell***	***Duck***	***Dot***	***Dune***	***Dtrad***	-
	Segmento	*Low End*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	*Traditional*	-
	Periodo							
Market Share (2026): 14.80%	2024	6.5	9	3	3	4.5	7	-
	2025	8	9	3	4	5	7	-
	2026	8	9	6.5	6	6	8	-
Chester	**Producto**	***Cake***	***Cedar***	***Cid***	***Coat***	***Cure***	***Chivas***	***Clow***
	Segmento	*Traditional*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	*High End*	*Traditional*
	Periodo							
Market Share (2026): 18.20%	2024	8	10	4	6	5.5	5	7
	2025	8	10	4	6	5.5	5	8
	2026	8	10	5	6	5.5	5	9
Baldwin	**Producto**	***Baker***	***Bead***	***Bid***	***Bold***	***Bunny***	***Bbunny***	-
	Segmento	*Traditional*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	*High End*	-
	Periodo							
Market Share (2026): 17.57%	2024	8.5	10	4	6	5	5	-
	2025	8.5	10	4	6	5	5	-
	2026	8.5	10	5	7	5	5	-

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

Digby para el año 2025 incrementó su automatización entre un 0.5 y 1.5 en los segmentos de *Low end, Performance y Size,* para el año siguiente nuevamente apostó por incrementarla y de en *High end, Performance, Size y Traditional.* Esta decisión fue consensuada por el consejo directivo de la empresa buscando reducciones de costos y aumentos en los márgenes de contribución, la cual dio los resultados esperados debido a que en ese momento uno de los objetivos principales era sanear y mejorar las finanzas de la compañía.

Chester, siendo la empresa con mayor participación de mercado y con dos nuevos productos luchando en los segmentos de *High end* y *Traditional* ha apostado en equilibrar su automatización en sus siete sensores, por lo que solamente decidió incrementar sus niveles en los segmentos de *High end* y *Traditional.*

Por su parte *Baldwin* se ha enfrentado también a una serie de complicaciones financieras, por lo que también la liquidez y la inversión de la empresa ha está limitada, como resultado

durante los últimos dos años solamente ha incrementado su automatización en los productos de *Bud y Bold.*

Si bien las condiciones financieras de *Digby* no ha sido las mejores, la empresa está buscando reducir sus costos, para mejorar los márgenes de contribución y por ende las ganancias de la compañía.

5.3.4.3 Margen de contribución

Con ayuda de la automatización de la planta y la inversión realizada en gestión de la calidad, los costos de la mano de obra y materia prima han bajo para el año 2025, sin embargo el pronóstico de ventas no ha sido el mejor, por lo que los márgenes se han visto afectados y en su caso reducidos, en el 2026 dichos margenes cayeron en todos los segmentos entre un 2 y 6% colocando a *Digby* como la empresa con los valores más bajos de toda la industria como se muestran en la tabla 35.

Si la empresa desea incrementar este indicador, se deberá buscar una mayor utilidad y no malbaratar sus precios debido a que periodos pasados se ganó participación de mercado, pero sus márgenes de ganancias eran muy bajos, por lo que la compañía empezó a caer en un bache financiero por no generar una mayor utilidad, así pues, se buscó establecer precios que ayudaran a tener unas contribuciones mayores al 35%.

Chester al encontrarse en una mejor posición financiera y con un nivel de automatización equilibrado entre los siete productos que oferta, los márgenes de contribución se incrementaron en casi todos sus productos del año 2024 al 2025, entre un 3 y 7%, el único producto que disminuyo 1% fue *Cedar* en *Low end*, debido a que tienen el mismo problema que *Digby* ya que los costos de producción, mano de obra y materia prima son muy caros en comparación a los líderes.

Tabla 35: Márgenes de contribución año 2025 y 2026

Compañía	Año	Producto	Daze	Dell	Duck	Dot	Dune	Dtrad	-
		Segmento	Low End	Low End	High End	Performance	Size	Traditional	-
Digby	2024	Costo de Material	$ 7.76	$ 5.82	$ 15.51	$ 14.61	$ 13.28	$ 9.85	-
Market Share (2026): 14.80%		Mano de Obra	$ 7.40	$ 2.43	$ 9.11	$ 9.11	$ 7.40	$ 4.56	-
		Marge de Contribución	26%	46%	33%	26%	33%	31%	-
	2025	Costo de Material	$ 5.43	$ 5.06	$ 14.57	$ 13.87	$ 12.76	$ 9.57	-
		Mano de Obra	$ 5.55	$ 2.54	$ 8.61	$ 9.54	$ 8.17	$ 5.23	-
		Marge de Contribución	33%	44%	38%	28%	35%	37%	-
	2026	Costo de Material	$ 5.07	$ 5.07	$ 13.96	$ 13.34	$ 11.75	$ 9.36	-
		Mano de Obra	$ 3.23	$ 2.67	$ 9.52	$ 8.71	$ 7.60	$ 5.10	-
		Marge de Contribución	35%	38%	34%	30%	33%	37%	-
		Producto	Cake	Cedar	Cid	Coat	Cure	Chivas	Clow
		Segmento	Traditional	Low End	High End	Performance	Size	High End	Traditional
Chester	2024	Costo de Material	$ 9.93	$ 4.42	$ 15.85	$ 15.38	$ 13.67	$ 16.24	$ 9.93
Market Share (2026): 18.20%		Mano de Obra	$ 4.54	$ 1.79	$ 8.92	$ 7.38	$ 9.24	$ 7.81	$ 5.58
		Marge de Contribución	38%	55%	32%	30%	31%	31%	29%
	2025	Costo de Material	$ 9.83	$ 5.51	$ 14.66	$ 14.60	$ 12.93	$ 15.38	$ 10.01
		Mano de Obra	$ 3.60	$ 1.30	$ 7.64	$ 6.20	$ 6.28	$ 6.55	$ 5.01
		Marge de Contribución	42%	54%	36%	34%	34%	37%	36%
	2026	Costo de Material	$ 9.32	$ 5.26	$ 13.61	$ 13.61	$ 11.99	$ 14.24	$ 9.03
		Mano de Obra	$ 3.36	$ 1.24	$ 7.37	$ 6.18	$ 5.79	$ 7.13	$ 3.69
		Marge de Contribución	43%	45%	35%	37%	42%	41%	42%
		Producto	Baker	Bead	Bid	Bold	Bunny	Bbunny	-
		Segmento	Traditional	Low End	High End	Performance	Size	High End	-
Baldwin	2024	Costo de Material	$ 10.07	$ 4.86	$ 15.66	$ 15.10	$ 13.35	$ 15.94	-
Market Share (2026): 17.57%		Mano de Obra	$ 4.06	$ 1.27	$ 8.12	$ 7.58	$ 8.12	$ 8.27	-
		Marge de Contribución	39%	52%	34%	30%	35%	34%	-
	2025	Costo de Material	$ 9.43	$ 6.28	$ 14.16	$ 13.71	$ 12.10	$ 14.40	-
		Mano de Obra	$ 3.18	$ 1.32	$ 9.16	$ 6.63	$ 7.69	$ 7.45	-
		Marge de Contribución	46%	53%	37%	37%	38%	41%	-
	2026	Costo de Material	$ 9.46	$ 5.76	$ 13.73	$ 13.34	$ 11.75	$ 13.96	-
		Mano de Obra	$ 3.28	$ 1.34	$ 9.38	$ 6.70	$ 8.04	$ 8.04	-
		Marge de Contribución	46%	41%	36%	36%	35%	39%	-

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

Para el 2026, los costos de mano de obra y materia prima siguieron bajando y al tener una mayor competencia en *Low end* y *High end* los productos disminuyeron su margen de contribución, sin embargo, los demás segmentos tuvieron un incremento, superando casi todos el 40% en márgenes de contribución, solamente *Coat* estuvo por debajo de ese porcentaje ubicándose en un 37%.

Baldwin, tuvo una tendencia similar a *Digby* ya que en el año 2025 tuvieron incrementos en casi todos sus productos, pero para el año 2026 disminuyeron en de *Low end, High end, Performance, Size y Traditional,* pero pudieron incrementar su participación de siendo la tercera empresa con mayor porcentaje en este indicador.

5.3.4.4 Utilización de la planta

El año 2024 fui muy crítico para *Digby* debido a que su utilización de la planta bajo a niveles muy drásticos en *Duck* llegando a 5% y para *Daze* y *Dtrad* estuvo alrededor del 30%. Como se mencionó anteriormente la compañía tuvo que vender parte de su capacidad de las plantas para sobre llevar la crisis financiera por lo que para el año 2025 se puede apreciar un incremento por encima del 100% en el indicador y en algunos casos específicos como *Dell* y *DTrad* se llegó a un 173% y 198%, con ello se hizo uso de los segundos turnos incrementando el costo de producción de la compañía. Es importante mencionar que para el año 2025 todos los productos que ofrece *Digby* necesitaron la utilización del segundo turno de producción para abastecer y cumplir con el estimado de ventas de cada uno de ellos.

Para el 2026 con pocas ventas en *Low end* y poca capacidad en cada una de las plantas, la utilización superó el 100% *Low end* alcanzo un 198%, *Dot, Dune y Dtrad* casi el 150%, por lo que nuevamente los costos fueron muy altos para *Digby*, esto se debió a la venta de capacidad para obtener flujo de efectivo y sanear las finanzas de la compañía.

Chester ha sabido utilizar mejor su planta, debido a que la capacidad que tiene en cada uno de sus productos le permite utilizar el 100%, solamente el caso de *Duck* se quedó con un 67% y *Chivas* con un 76%, por lo que sus gastos en referencia al segundo turno no incrementan el costo de producción y por subsecuente no afectan al margen de contribución de los productos.

Para el 2026 nuevamente *Chester* mantuvo sus niveles entre un 75 y 159% como se muestra en la tabla 36.

Tabla 36: Utilización de la planta año 2025 y 2026

Digby	**Producto**	***Daze***	***Dell***	***Duck***	***Dot***	***Dune***	***Dtrad***	-
	Segmento	*Low End*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	*Traditional*	-
	Periodo							
Market Share (2026): 14.20%	2024	30%	115%	5%	94%	78%	34%	-
	2025	153%	173%	103%	136%	165%	198%	-
	2026	41%	198%	127%	147%	157%	162%	-
Chester	**Producto**	***Cake***	***Cedar***	***Cid***	***Coat***	***Cure***	***Chivas***	***Clow***
	Segmento	*Traditional*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	*High End*	*Traditional*
Market Share (2026): 18.20%	**Periodo**							
	2024	103%	117%	41%	126%	161%	96%	88%
	2025	125%	165%	67%	138%	110%	76%	144%
	2026	114%	159%	82%	156%	75%	136%	153%
Baldwin	**Producto**	***Baker***	***Bead***	***Bid***	***Bold***	***Bunny***	***Bbunny***	-
	Segmento	*Traditional*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	*High End*	-
Market Share (2026): 17.57%	**Periodo**							
	2024	96%	123%	49%	120%	66%	153%	-
	2025	160%	186%	181%	193%	164%	145%	-
	2026	175%	193%	193%	193%	193%	193%	-

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

Para el periodo 2024 *Baldwin* presentaba problemas muy similares a los de *Digby*, por lo que su capacidad fue reducida y sus bajas ventas en los productos de *High end* y *Low end* afectaron a la utilización de la planta de ese año. Para el año 2025 se vio un incremento debido a que en todos sus productos superaron el 100%, esto representó igualmente un que los costos de producción aumentaran. Para el 2026 incremento aún más su utilización llegando a tener 193% en cinco de sus productos y 175% para *Baker*, incrementando en mayor medida sus costos y reduciendo sus márgenes de contribución.

Digby tiene como objetivo utilizar su capacidad por debajo del 190% el siguiente bienio, buscando aumentar el puntaje en el *BSC*.

5.3.5 Análisis de Recursos Humanos

Durante estos dos últimos años (2025 y 2026) las tres empresas *Digby, Chester y Baldwin* han invertido la misma cantidad de dinero y horas de entrenamiento en recursos humanos $5,000,000 de dólares anuales y un total de 80 horas de entrenamiento, sin embargo, debido a que *Digby* durante el año 2023 invirtió solamente $1,500,000 y *Baldwin* durante el año 2022 invirtió un total de $4,000,000 dólares. Con las inversiones realizadas por *Digby y Baldwin* en periodos pasados, se podrá entender porque para el 2026 cada una de las empresas tiene resultados muy diferentes en tasa de rotación de personal y el índice de productividad.

Tabla 37: Indicadores de recursos humanos año 2025 y 2026

Indicadores	*Digby*			*Chester*			*Baldwin*		
	2024	2025	2026	2024	2025	2026	2024	2025	2026
Tasa de rotación de personal	6.8%	6.7%	6.0%	6.2%	6.2%	6.1%	6.8%	6.7%	6.0%
Gasto en reclutamiento	$ 5,000.00	$ 5,000.00	$ 5,000.00	$ 5,000.00	$ 5,000.00	$ 5,000.00	$ 5,000.00	$ 5,000.00	$ 5,000.00
Horas de entrenamiento	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Índice de productividad	110.5%	113.3%	118.7%	113.6%	118.4%	123.0%	112.1%	115.5%	120.1%

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

Para el 2026 las tres empresas solo tienen una diferencia de 0.1% en la tasa de rotación de personal, siendo *Chester* que tienen mejor porcentaje, *Digby y Baldwin* quedaron un 6%. Para el índice de productividad nuevamente *Chester* se encuentra en primer lugar entre estas firmas con 123% en el año 2026, *Baldwin* tiene un 120.1% y *Digby* un 118.7%.

La estrategia de *Digby* para los próximo dos años nuevamente será invertir la misma cantidad de dinero y las mismas horas en los dos periodos siguiente para seguir mejorando estos indicadores.

5.3.6 Gestión de la calidad

Durante el año 2025 la compañía decidió realizar una inversión de $15,000,000 de dólares para reducir los costos de administración, materia prima y mano de obra, de igual manera en el 2026 se realizó una inversión por $7,000 de dólares con la misma finalidad.

Gracias a estas inversiones también fue posible reducir los tiempos que se tienen en los ciclos de innovación y desarrollo de los productos, favoreciendo la demanda de estos, sin embargo, estas contribuyeron a la necesidad de tener prestamos de emergencia que afectaron el desempeño de la compañía. A continuación, se presentan los resultados obtenidos por *Digby, Chester y Baldwin* en la tabla 38.

Tabla 38: Indicadores de gestión de la calidad año 2025 y 2026

Indicadores	*Digby*		*Chester*		*Baldwin*	
	2025	2026	2025	2026	2025	2026
Reducción en costo de material	11.49%	11.80%	6.82%	10.03%	10.64%	11.80%
Reducción en costo de mano de obra	13.71%	14.00%	8.37%	12.12%	13.30%	14.00%
Reducción en ciclos de tiempo (Innovación & desarrollo)	40.01%	40.01%	33.28%	37.88%	40.01%	40.01%
Reducción en gastos administrativos	60.02%	60.02%	51.72%	57.77%	60.02%	60.02%
Incremento de la demanda	14.17%	14.40%	8.88%	12.66%	13.90%	14.40%

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

Durante el 2025 *Baldwin* realizó una inversión por $15,000,000 de dólares al igual que *Digby*, mientras que *Chester* solo $5,000 de dólares, en el año 2026 *Baldwin* destino $9,000 de dólares mientras *Chester* $7,400.

Al finalizar el año 2026 *Digby* y *Baldwin* han obtenido los mismos porcentajes de mejora en el departamento de calidad, reduciendo su costo de materia prima en un 11.80%, el costo de mano de obra en un 14%, los tiempos de ciclo en un 40.01%, los gastos administrativos en un 60.02% y su demanda ha incrementado un 14.40%, por su parte *Chester* no ha alcanzado estos valores, pero de igual manera ha obtenido mejoras significativas

Digby verá si es necesario seguir invirtiendo en este departamento los próximos años o si ya ha alcanzado los beneficios máximos con las inversiones realizadas con anterioridad.

5.4 Conclusiones

El rendimiento de *Digby* durante este bienio estuvo por debajo del promedio, sobre todo por los resultados financieros, debido a que las ventas no han podido cubrir las inversiones que se han estado haciendo de los diferentes rubros de la empresa, para mejorar los productos, la producción y la inversión en ventas, promoción y *TQM*, por lo cual en ambos años se cayó en préstamo de emergencia, además de esto la tendencia en la industria ha sido bajar los precios agresivamente mientras aumentan las inversiones, a lo cual *Digby* no ha podido seguir y esto ha afectado negativamente la posición en los distintos mercados.

Los pasos por seguir para el siguiente bienio son analizar si vale la pena estar presentes en todos los mercados, ya que en algunos no se está obteniendo ganancia, por el contrario, están generando perdida, de ser necesario se abandonarán para concentrarse en aquellos que están funcionando de mejor manera.

CAPÍTULO 6

ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA *DIGBY*

AÑOS 2027 – 2028

6.1 Introducción

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos en el *BSC* y en el *Capstone Courier* de los dos últimos años de operación (2027-2028) para *Digby* y su competencia, en donde se puede identificar cuáles fueron las empresas líderes en la industria de sensores y el puntaje obtenido por cada una de ellas al haber transcurrido ocho años.

6.2 Análisis del panorama de la industria

En este último bienio (2027-2028) han terminado las operaciones por parte de este consejo directivo, identificando cuales fueron las empresas que mejor desempeño tuvieron durante este periodo de ocho años, y aquello que *Digby* pudo haber realizado de manera diferente para evitar terminar en último lugar de la industria.

6.2.1 BSC General

En la tabla 39 se muestran los resultados obtenidos en el *BSC* por cada una de las empresas durante los ocho años de operación. Al haber transcurrido este tiempo las que lograron posicionarse en primer, segundo y tercer lugar fueron: *Ferris, Andrews* y *Chester*. La diferencia entre los lideres es por 8.0 puntos, lo cual marca una diferencia mínima y un alto desempeño por parte de ambas, por su parte, el tercer lugar mantiene una diferencia de 124 puntos con número uno y 116 puntos con el dos.

Digby no logró mejorar su posición en el transcurso de ocho años, pues al haber terminado el último año de operaciones permaneció en último lugar con 580 puntos, donde la diferencia con el primer lugar es por 245 puntos, y con su competidor más cercano *Erie* es por 91.

Tabla 39: Balance Scorecard General

	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	*Recap*	Total
Andrews	55	69	70	71	87	90	94	92	189	817
Baldwin	52	59	53	66	75	86	85	84	129	689
Chester	50	58	56	67	75	78	88	88	141	701
Digby	41	55	48	57	63	64	78	71	103	580
Erie	56	56	58	62	71	70	78	82	138	671
Ferris	51	66	64	76	88	91	94	97	198	825
Puntos Posibles	82	89	89	100	100	100	100	100	240	1000

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

Definitivamente no fueron los mejores años para *Digby* pues desde un inicio no logró alcanzar una mejor posición entre las demás empresas en operación.

6.2.2 Estrategias de la industria en general

Al haber finalizado los ocho años de operación por cada una de las empresas de sensores, se analizarán las estrategias que fueron implementadas durante el bienio 2027-2028 con el objetivo de identificar si estas fueron modificadas respecto a las que planteo en un inicio.

- *Andrews*, durante el 2027 obtuvo la quinta posición en participación de mercado con un 15.28%, mientras que en el 2028 consiguió el cuarto lugar con un 15.65%, al igual que los años anteriores cuenta con presencia en cada uno de los segmentos, sus niveles de automatización permanecen iguales que en el año 2026, aun así estos son más altos que los de las demás empresas y esto le permite a *Andrews* seguir con su estrategia enfocada en liderazgo en costos, logrando reducir en gran medida los de mano de obra.
- *Baldwin*, en el 2027 consiguió el tercer lugar en participación de mercado con un 15.76%, mientras que en el 2028 logró el quinto lugar con una participación del 15.29%, permanece con presencia en cada uno de los segmentos y sus niveles de automatización han ido aumentando paulatinamente con el objetivo de reducir los costos de mano de obra

y seguir enfocados en una estrategia de liderazgo en costos, sus inversiones en conocimiento y accesibilidad permanecen constantes.

- *Chester*, en el bienio 2027-2028 logró posicionarse en el segundo lugar con un 19.16% y un 18.56%, sus niveles de automatización han permanecido sin cambios desde el 2026 y continua con presencia en cada uno de los segmentos, al igual que en años anteriores su estrategia continúa siendo el mantener un liderazgo en costos, reduciendo la mano de obra, de igual manera las inversiones en conocimiento y accesibilidad permanecen constantes.
- *Erie,* en el 2027 obtuvo el cuarto lugar en participación de mercado con un 15.34% y en el 2028 el tercer lugar con un 15.72%, continua con presencia en cada uno de los segmentos y sus niveles de automatización han ido aumentando paulatinamente con la finalidad de seguir con una estrategia enfocada en liderazgo en costos, con una reducción en mano de obra y sin tiempos extras, al igual que años anteriores se realizan inversiones en conocimiento y accesibilidad.
- *Ferris,* durante el bienio 2027-2028 logró ser el líder en participación de mercado con un 19.68% y 20.27%, conservó su presencia en cada uno de los segmentos y sus niveles de automatización se mantuvieron constantes, a pesar de esto lograron una reducción significativa en mano de obra lo cual les permitió seguir compitiendo con una estrategia enfocada en liderazgo en costos, por otro lado el tiempo extra se mantuvo en 0.1% en el 2027 y en 0% en el 2028, por último se siguieron realizando inversiones en conocimiento y accesibilidad.

Como se ha podido observar las seis empresas mantuvieron una estrategia enfocada en liderazgo en costos, durante los ocho periodos analizados, siendo *Digby* la más perjudicada al tener un

nivel más bajo de automatización en comparación con las demás organizaciones, con ello su margen de contribución se vio directamente afectado.

6.2.3 BSC de Digby

En la tabla 40 se muestran los indicadores principales de *Digby* en los años 2027-2028, en donde se analiza el desempeño de la empresa de manera anual comparando los resultados obtenidos contra aquellos que se deseaban alcanzar, y de igual manera detectando los motivos por los cuales se obtuvieron o no.

- Perspectiva financiera**:** para los años 2027 y 2028 se esperaba obtener el puntaje máximo del *BSC*, pero las inversiones realizadas en los años 2021 al 2026 hizo que la empresa no presentara utilidades y que el precio de la acción estuviera en su nivel más bajo. En el 2027 y 2028 se recortaron gastos para obtener flujo de efectivo lo que hizo que este último indicador aumentara y se evitara pedir préstamos de corto y largo plazo, así como de emergencia.
- Perspectiva de procesos internos del negocio: en el año 2027 se obtuvo la puntuación que se pronosticó en todos los indicadores ya que se optó por vender capacidad de producción para generar flujo de efectivo aunado a la disminución de producción con el fin reducir los costos de mantenimiento de inventario. Para el 2028 se decidió utilizar al 100% para generar más inventario y para obtener utilidades y pagar la deuda a largo plazo con lo que se vio afectado el puntaje del *BSC* en los indicadores de uso de planta, días de capital de trabaj, por la falta de inventario haciendo que los pasivos fueran más altos que los activos de la empresa, así como los costos de desabastecimiento debido a que se consumió todo lo producido de cada mercado.

Tabla 40: BSC de Digby

INDICADORES	Puntaje Maximo	OBJETIVOS ANUALES			
		2027	Puntaje Obtenido	2028	Puntaje Obtenido
FINANCIERO					
Precio de la accion	8	8	2.3	8	3.3
Utilidades	9	9	4.6	9	3.3
Apalancamiento	8	8	0	8	6.3
Puntaje total financiero	**25**	**25**	**6.9**	**25**	**12.9**
PROCESO INTERNO DEL NEGOCIO					
Margen de contribucion	5	5	5	5	5
Uso de planta	5	5	5	5	1.1
Dias de capital de trabajo	5	5	5	5	0
Costo de desabastecimiento	5	4.5	4.4	5	0.5
Costo de mantenimiento de inventario	5	5	5	5	5
Puntaje total del negocio	**25**	**24.5**	**24.4**	**25**	**11.6**
CLIENTE					
Criterios de compra del cliente	5	5	5	5	5
Conocimiento del producto	5	5	4.4	5	4.3
Accesibilidad del cliente	5	4.5	5	4.8	5
Cantidad de producto	5	4.8	3.6	4.9	3.6
Gasto de ventas y administracion	5	5	5	5	5
Puntaje total del cliente	**25**	**24.3**	**23**	**24.7**	**22.9**
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
Rotacion de personal	6	6	4.7	6	4.7
Productividad del personal	7	7	7	7	7
Reduccion de material	3	3	3	3	3
Reduccion de investigacion y desarrollo	3	3	3	3	3
Reduccion de costos administrativos	3	3	3	3	3
Incremento de la demanda	3	3	3	3	3
Puntaje total de aprendizaje y crecimiento	**25**	**25**	**23.7**	**25**	**23.7**
PUNTAJE TOTAL	**100**	**98.8**	**78**	**99.7**	**71.1**

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

- Perspectiva del cliente: Se logró el resultado pronosticado al mantener la inversión mercadotecnia para promocionar los productos de cada segmento.
- Aprendizaje y conocimiento: Se alcanzó el puntaje pronosticado al seguir invirtiendo en recursos humanos y en *TQM*. La compañía se vio beneficiada al disminuir costos, así como aumentar la eficiencia del personal.

Analizando los años desde que se inició operaciones en *Digby*, se pudo observar que se cometieron errores en la administración general de la empresa especialmente en los años 2023 al

2026, al invertir sumas importantes de dinero en automatización para el segmento *Low end* y *Traditional* para competir en la industria con precios bajos, donde no se podía mantener los márgenes de contribución en un 30% afectando las utilidades de la empresa. Se espera que el siguiente equipo directivo pueda obtener mejor puntuación en los indicadores del *BSC* al seguir la estrategia implementada de disminuir gastos en los años 2027 y 2028.

6.2.4 BSC de Digby (Largo plazo)

En la tabla 41, se muestran los objetivos a largo plazo que se pretendían alcanzar para el año 2028. A continuación, se da una explicación de los resultados obtenidos.

Tabla 41: BSC largo plazo

INDICADORES	BSC A MEDIANO PLAZO		
	Puntaje Maximo	2028	Puntaje Obtenido
FINANCIERO			
Precio de la accion	20	18.3	6.5
Ventas	20	20	16.5
Prestamo de emergencia	20	20	0
Puntaje total financiero	**60**	**58.3**	**23**
PROCESO INTERNO DEL NEGOCIO			
Utilidad de operacion	60	60	0
Puntaje total del negocio	**60**	**60**	**0**
CLIENTE			
Promedio de la encuesta de clientes	20	20	20
Participacion del mercado	40	40	21.5
Puntaje total del cliente	**60**	**60**	**41.5**
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
Ventas/Empleados	20	20	20
Activos/Empleados	20	20	18.2
Utilidades/Empleados	20	15.5	0
Puntaje total de aprendizaje y crecimiento	**60**	**55.5**	**38.2**
PUNTAJE TOTAL	**240**	**233.8**	**102.7**

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

- Perspectiva financiera: en comparación a los objetivos establecidos en el 2024, se pudo mejorar el puntaje obtenido en ventas y en precio de la acción ya que se decidió recortar gastos para mantener unas finanzas sanas, aunque no se obtuvo la puntuación propuesta por el equipo directivo al inicio de las operaciones de *Digby.*
- Perspectiva de procesos internos del negocio: en este indicador a largo plazo no se pudo obtener ningún punto debido a las pérdidas que se venían arrastrando a partir del 2023 y a pesar de tener resultados anuales positivos 2027 y 2028 no se pudo recuperar las utilidades de operación al nivel que se debería en el octavo año.
- Perspectiva del cliente: Se logro alcanzar el puntaje propuesto en el indicador encuesta de clientes debido a que nunca se dejó de invertir en el área de mercadotecnia. Aunque en la participación de mercado se redujo la producción de cada producto con el fin de disminuir costos.
- Aprendizaje y conocimiento: se obtuvo la puntuación deseada ya que nunca se dejó de invertir en el área de recursos humanos y a partir del año 2024 se invirtió en los indicadores de *TQM,* pero a pesar de mejorar en estos indicadores, las utilidades/empleados no se logró ningún punto debido a la falta de ganancias mencionadas con anterioridad.

Analizando los resultados a largo plazo, no se obtuvo el puntaje esperado. Para el año 2026 se analizaron los erros que se cometieron y se tomó un plan de acción para mejorar los resultados anuales los cuales se vieron reflejados en las utilidades del 2027 y 2028, evitando los préstamos de emergencia. Se sugiere al próximo equipo directivo, analice bien las inversiones a realizar sobre todo en el área de producción en cuanto a la compra de capacidad y automatización a

realizar en cada segmento. Y, sobre todo, mantener los márgenes de contribución por arriba del 35% aunque no se pueda competir en costos en la industria para sanar las finanzas de *Digby.*

6.3 Resultados de *Digby*

En esta sección se presentarán los resultados obtenidos en cada una de las áreas durante los dos últimos años de operación de *Digby.*

6.3.1 Investigación y desarrollo

Para el bienio 2027 y 2028 se consolidó en tercer lugar el producto *Dtrad*. *Daze y Dell*, en conjunto lograron el primer lugar en ventas para el segmento *Low end*, un giro en la estrategia ha llevado a *Digby* a hacer importantes ahorros para lograr salir de la tendencia de los préstamos de emergencia, esto mediante el ahorro en los rubros de automatización y la venta de capacidad de producción.

6.3.1.1 Traditional

Para *Traditional* en el año 2027 la estrategia de *Digby* se basó en mantener *Dtrad* con una cuota de mercado mínima del 14%, objetivo logrado al alcanzar el 15% de las ventas dentro del segmento, con 2050 piezas, el producto tiene coordenadas en 9.9 y 10.1 de desempeño y tamaño respectivamente, también se mantuvo su edad de 1.64 muy cercana a la ideal. El sensor que más vendió durante 2027 fue *Cake,* al ser el que contaba con más inventario, le siguió *Fast* con 2147, este año las organizaciones no calcularon bien el crecimiento de la industria y todas se quedaron sin material disponible en este sector, con excepción de *Clow.*

Para el año 2028 *Dtrad* mantuvo su participación de mercado cerrando el año en 15%, técnicamente limitado por la capacidad de producción, ya que la utilización fue del 198%, la razón de ello, fueron los ahorros realizados el año anterior pues no se vendió planta para mejorar las finanzas de la empresa. El líder fu *Fast,* debido a la excelente proyección en sus inventarios,

ya que el precio y las coordenadas pasaron a segundo término. Una vez más los que más unidades produjeron fueron los que más vendieron, *Eat* quedo en segundo lugar con 2327.

6.3.1.2 Low end

Para el año 2027, *Dell y Daze* se posicionaron en el primer lugar en ventas con un 23% del mercado, vendiendo un total de 4418 unidades en conjunto, como estrategia para este segmento se decidió no entrar a la guerra de precios presentada por la competencia, sino más bien buscar un producto rentable con márgenes de utilidad por encima del 40%, que ayudará a sanear las finanzas de la empresa. El más vendido fue *Cedar* que llego a 3500 unidades al tener un precio de venta de $11.50 el más bajo limitado por su inventario el cual se quedó corto.

Para el 2028, se trabajó en la misma estrategia que el año 2027, no competir en precio para mantener buenos márgenes de utilidad cercanos al 42%, aun así, *Digby* se vio limitado pues en 2025 y 2026 se vendió capacidad misma que no pudo ser recuperada. Eso dejo para 2028 un total de 4485 unidades como producción máxima obteniendo acceso al 21% de la participación.

Analizando los datos respecto al volumen de ventas, *Digby* continúa siendo el líder ya que en 2028 cerró con un 21% de participación de mercado si se juntan ambos productos. El competidor más cercano es *Ferris* con *Feat* el cual concentra un 20% de participación y un precio de venta de $11.00.

6.3.1.3 High end

Para el año 2027, *Duck* cayó al último lugar con un 8% de participación vendiendo 592 unidades, la estrategia de *Digby* es este segmento es mantener la participación y tratar de cerrar el 2028 con el mismo 8%, *Duck* fue el más caro durante ese año, pero al igual que en *Traditional*, se busca mantener buenos márgenes. Para el 2028 se mantuvo la cuota como era esperado, los de mejor desempeño en cambio fueron *Fhugo y Fist*, en un mercado saturado con productos similares y

mismas coordenadas de desempeño y tamaño, la gran mayoría con 16.1 y 3.9 respectivamente, lo que hizo la diferencia fue el conocimiento de los clientes, *Ferris* cerró con un 96% en este rubro.

La competencia en el segmento *High end* para *Digby* fue complicada estaba saturado con productos nuevos y los márgenes de *Duck* no fueron buenos, motivos por los cuales se tomó la decisión de solo mantener las cuotas de mercado para no descontinuar el producto y maximizar los beneficios lo más posible.

6.3.1.4 Performance

En el año 2027 *Dot* mantuvo su cuota de mercado obtuvo el 13% de participación, este año la competencia se cerró demasiado ya que todos los productos tenían coordenadas idénticas, siendo un factor definitivo el precio de venta aunado al conocimiento del cliente, *Foam* fue el producto con el mayor número de ventas, obteniendo una participación del 16%, a un precio de $30.45 y un conocimiento del cliente del 96%.

Para el año 2028 *Dot* subió al 14% de participación una vez más el precio hizo la diferencia, *Foam* llegó al 16% de participación, con un precio de venta de $29, y mayor conocimiento del cliente al 97%.

6.3.1.5 Size

Dune obtuvo el 12% de participación en el mercado en el año 2027 posicionándose en el quinto lugar perdiendo dos puntos porcentuales, al igual que en los demás segmentos, la competencia en cuanto a desempeño y coordenadas paso a segundo término ya que todos los productos tenían las mismas en 8.9 y 3.6 respectivamente. Una vez más el precio en combinación con el crecimiento del cliente definió al líder en ventas durante el 2027. La pérdida de *Dune* se debe a que *FLucia* le robó margen de contribución a todos los competidores en beneficio de *Ferris,* asimismo dicha empresa se consolidó como el líder en ventas con el 25% de participación con sus dos productos.

En 2028 se ajustó el diseño del producto, quedando en 9.6 y 2.6 en desempeño y tamaño respectivamente, *Dune* mantuvo el 12%, ya que se quedó sin inventarios, debido a los problemas de capacidad de producción, se sabía de antemano que se podía vender y acaparar más mercado, pero el mal manejo de las finanzas obligo a la empresa a solo mantener sus cuotas.

6.3.1.6 Reflexión de errores dentro de I y D

Los problemas de *Digby* dentro de investigación y desarrollo comenzaron desde el primer año, al dejar envejecer el producto que se tenía en *Traditional*, esto obligó a la empresa a renunciar a las ventas que ese segmento proporcionaría, a su vez, limitó el flujo de efectivo.

El segundo error fue el desarrollar un producto en dicho segmento *Dtrad*, ignorando la edad de este, motivo por el que no se pudo posicionar en el 2023 cuando fue lanzado. Realizar la corrección de la edad tomo hasta el 2026 cuando la empresa tuvo crisis económica, dejándola con mala calificación de *S&P* y bajo acceso al crédito, lo que limitó la posibilidad de invertir en automatización y compra de capacidad, perdiendo ventas.

Esos dos factores afectaron de manera sustancial los resultados en ventas y en el flujo de efectivo de la empresa.

6.3.2 Mercadotecnia

En esta sección se analizará el área el desempeño en el área de mercadotecnia de *Digby* en 2027 y 2028, así como el comportamiento de los diversos competidores por segmento, se revisarán precios, presupuestos en promoción y ventas. Finalmente se revisará como afectaron estas decisiones el posicionamiento de los productos en los diferentes mercados.

Al igual que en el período previo, dentro de la sección de presupuesto de promoción como de ventas, se asignaron presupuestos específicos para distintas categorías.

6.3.2.1 Traditional

Para el año 2027 la empresa *Digby* estuvo presente en el segmento *Traditional* con *Dtrad*, que se ubicó en la posición número tres de participación de mercado con un 15%, lo que representó 2,050 unidades vendidas a un precio de $23.24. En cuanto al presupuesto de promoción y ventas para *Dtrad* durante 2027, fue de 1.4 millones de dólares que se dividió en 400 mil dólares en medios impresos, 600 mil dólares en correo, 200 mil dólares en promoción por internet, 100 mil dólares en promoción por correo electrónico y 100 mil dólares en expos; con lo que se obtuvo un 84% en conocimiento del cliente.

En cuanto a la inversión en ventas, está fue de 2.5 millones de dólares que se repartió en se dividió en 500 mil dólares en ventas al exterior, 500 mil dólares en ventas al interior y 1.5 millones de dólares en distribuidores que finalmente representó una accesibilidad del 98%. En cuanto a la encuesta del cliente, *Dtrad* logró 75 puntos, gracias a que sus coordenadas estaban bien posicionadas durante este año.

El líder fue *Chester* con su producto *Cake*, que logró un 16% del mercado vendiendo 2,178 unidades a un precio de 21.40, más bajo del segmento. Para la parte de promoción *Chester* invirtió 1.6 millones de dólares con lo que obtuvo un 83% de conocimiento del cliente y 1.6 millones de dólares también para ventas, logrando con esto un 98% de accesibilidad.

Para el año 2028, *Dtrad* mantuvo el 15% de participación de mercado, pero bajó a la cuarta posición debido a que vendió 2,277 unidades a un precio de $22.76. Para este año la inversión en promoción fue de 2.0 millones de dólares que se dividió en 700 mil dólares en promoción impresa, 800 mil dólares en correo, 300 mil dólares en promoción por internet, 100 mil dólares en correo electrónico y 100 mil dólares en expos; lo cual generó un 83% de conocimiento del cliente.

Por la parte del presupuesto de ventas, la inversión total fue de 2.0 millones de dólares, que se repartieron en 50 mil dólares en ventas al exterior, 300 mil dólares en ventas al interior y 1.5 millones de dólares en distribuidores, lo cual significó un 94% de accesibilidad.

En conjunto se lograron 67 puntos en la encuesta del cliente, en este año todos los participantes lograron porcentajes similares en esta encuesta, aunque el líder que fue *Ferris* tuvo la más baja con 60 puntos, lo que indica que en este año fueron otras variables las que definieron el liderazgo del segmento. En este año el líder del segmento del período pasado que fue *Cake*, quedó en último lugar con apenas un 11% de participación. *Fast*, logró un 16% de mercado. La inversión por parte de *Ferris* en promoción fue de 2.5 millones de dólares con lo que logró 96% de conocimiento del cliente, por la parte de ventas la inversión fue de 1.4 millones de dólares con lo que obtuvo un 100% de accesibilidad.

Para este año el diferenciador entre los diferentes productos fue la edad, ya que el líder fue el producto más joven de todos.

6.3.2.2 Low End

Para el año 2027 *Digby* estuvo presente en *Low End* con dos productos, *Dell* y *Daze*. el primero obtuvo 13% de participación vendiendo 2,537 unidades a un precio de $12.40, mientras que *Daze* logró un 10%, colocando 1,881 unidades a un precio de $13.49. Relativo a la inversión en promoción, ambos productos tuvieron una de 1.4 millones de dólares que se repartieron en 375 mil dólares en medios impresos, 500 mil dólares en correo, 300 mil dólares en internet, 100 mil dólares en correo electrónico y 100 mil dólares en expos; con dichas inversiones se logró un 83% para *Dell* y un 84% para *Daze*.

En cuanto al presupuesto de ventas fue de 1.9 millones de dólares para *Dell* y se asignó de la siguiente manera: 750 mil dólares en ventas al exterior, 250 mil dólares en ventas al interior

y 900 mil dólares en distribuidores por su parte *Daze* recibió 1.8 millones de dólares, dividido en 750 mil dólares en el primer rubro, 150 mil dólares en el segundo y 900 mil dólares en el tercero; lo que representó un 99% de accesibilidad en ambos productos.

En cuanto a la competencia, el líder durante 2027 fue *Chester* con *Cedar*, que logró ventas por 3,500 unidades a un precio de $11.50, lo que representó 18% de participación de mercado. En este producto se invirtió 1.6 millones de dólares en promoción lo que representó un 85% de conocimiento del cliente y 3.1 millones de dólares en ventas lo que generó una accesibilidad del 100%.

Para 2028 *Dell* logró una participación de mercado del 12%, vendió 2,505 a un precio de $11.90, *Daze* por su lado vendió 1,980 piezas a un precio de $12.99 lo que dio como resultado una participación de mercado del 9%. La inversión en promoción y ventas para estos productos fueron las mismas para este año, arrojando los mismos resultados en conocimiento del cliente y accesibilidad, en promoción se asignaron 2.0 millones de dólares que se dividieron en 700 mil dólares en medios impresos, 800 mil dólares en correo, 300 mil dólares en promoción por internet, 100 mil dólares en correo electrónico y 100 mil dólares en expos, dando como total un 83% de conocimiento del cliente para ambos productos.

En la sección de ventas, la inversión para *Dell* y *Daze* fue de 4.1 millones de dólares en total, que se repartió en 1.3 millones de dólares en ventas al exterior, 1.5 millones de dólares en ventas al interior y 1.5 millones de dólares en distribuidores, lo que generó una accesibilidad en ambos productos del 100%.

Cedar, el líder del año anterior, pasó a la segunda posición con 18% participación, el nuevo líder del segmento que fue *Ferris* con *Feat*, el cual logró un 20% con ventas por 4,242 unidades; en este producto se invirtió 2.5 millones de dólares en presupuesto de promoción, lo

que dio como resultado 96% de conocimiento del cliente y 1.4 millones de dólares en presupuesto de ventas, lo que representó finalmente un 100% de accesibilidad.

Para este segmento el diferenciador fue el precio, ya que durante 2027 y 2028 los productos mejor posicionados fueron los más baratos, y debido a que *Digby* no podía disminuir tanto como los demás su margen de ganancia no pudo competir cabalmente con el resto de los productos, a pesar de que en los demás rubros eran competitivos.

6.3.2.3 High end

Para el segmento *High end, Digby* estuvo presente con *Duck,* que en 2027 logró un 8% de participación de mercado vendiendo 592 unidades a un precio de $36.99. Para este año a inversión de promoción fue de 1.4 millones de dólares y se repartió en 150 mil dólares en promoción impresa, 400 mil dólares en correo, 125 mil dólares en promoción o internet, 400 mil dólares en correo electrónico y 300 mil dólares en expos con lo que se obtuvo un 85% de conocimiento del cliente.

En cuanto al presupuesto de ventas se invirtió 1.9 millones de dólares, que se asignaron de la siguiente forma: 1.5 millones de dólares en ventas al exterior, 300 mil dólares en ventas al interior y 100 mil dólares en distribuidores, lo que significó un 67% de accesibilidad.

El líder de este segmento fue *Ferris* con su producto *FHugo* que logró el 13% de participación de mercado, con una venta de 946 unidades a un precio de $34.40 con una inversión de 2.4 millones de dólares en promoción, lo que dio como resultado 95% de conocimiento del cliente, mientras que la inversión en ventas fue de 1.97 millones de dólares lo que representó una accesibilidad de 100% durante 2027.

Para 2028 *Duck* se mantuvo con la misma participación de mercado del 8%, se vendieron 681 unidades del producto a un precio de $38.49, durante este año la inversión en promoción fue

por 1.4 millones de dólares, de los cuales 150 mil dólares se destinaron a medios impresos, 400 dólares a correo, 125 mil dólares en promoción por internet, 400 mil dólares en correo electrónico y 300 mil dólares en expos, lo que finalmente arrojo un rendimiento de 82% en conocimiento del cliente. Para ventas en 2028 el total fue de 2.1 millones de dólares, de los cuales se asignaron 1.5 millones de dólares a ventas al exterior, 450 mil dólares a ventas al interior y 100 mil dólares a distribuidores lo cual dio como resultado un 74% de accesibilidad.

El líder del segmento en 2028 continuó siendo *FHugo*, pero en este año, con un 12% de participación de mercado, *Ferris* vendió 1,035 unidades de este producto a un precio de $35.90 y la inversión para este año en promoción fue de 2.5 millones de dólares, lo que representó un 96% de conocimiento del cliente, mientras que en ventas la inversión fue de 1.4 millones de dólares.

Durante este bienio el factor preponderante para lograr la preferencia del cliente fue nuevamente el precio debido a que todos los productos tienen las mismas características en cuanto a edad, tamaño y desempeño, es por esto por lo que fue muy notorio que los más caros están en las últimas posiciones a pesar de que sus coordenadas son correctas y tienen inversiones considerables en promoción y ventas.

6.3.2.4 Performance

En el mercado *Performance*, *Digby* participó con *Dot*, que en 2027 logró el 13% de participación de mercado al vender 904 unidades a un precio de $31.40. La inversión en promoción durante este período fue de 1.4 millones de dólares, de los cuales se asignaron 200 mil dólares a medios impresos, 200 mil dólares a correo, 400 mil dólares a promoción por internet, 450 mil dólares a correo electrónico y 150 mil dólares a expos, lo que generó un 89% de conocimiento del cliente durante este año.

En cuanto al presupuesto de ventas para 2027, fue de 2 millones de dólares que se repartió en 750 mil dólares en ventas al exterior, 950 mil dólares en ventas al interior y 300 mil dólares en distribuidores lo que significó una accesibilidad del 89%.

El líder del segmento durante 2027 fue *Ferris* con *Foam*, el cual logró una participación de mercado del 16%, vendió 1,065 piezas a un precio de $30.45, para este producto se invirtió 2.2 millones de dólares que resultaron en un conocimiento de 96% y por la parte de ventas la inversión fue de 1.9 millones de dólares que generaron un 97% de accesibilidad.

Para 2028 *Dot* obtuvo un 14% de participación de mercado, con lo que subió una posición con respecto al año anterior, en dicho año se vendieron 1,135 unidades a $30.90. La inversión en promoción fue de 2 millones de dólares que se asignaron de la siguiente manera: 300 mil dólares en medios impresos, 300 mil dólares a correo, 500 mil dólares a promoción por internet, 600 mil dólares para correo electrónico y 300 mil dólares para expos, inversión que dio como resultado un 90% de conocimiento del cliente. Por su parte para ventas se destinaron 2.6 millones de dólares, que se repartieron en 875 mil dólares en ventas al exterior, 1.5 millones de dólares en ventas al interior 200 mil dólares en distribuidores, lo que generó un 95% de accesibilidad.

Para 2028 *Ferris* continuó siento líder con su producto *Foam*, con el mismo 16% del año anterior, se vendieron 1,293 unidades de este producto a un precio de $29.00, con 97% de conocimiento del cliente y 100% de accesibilidad. Durante este bienio, hubo dos factores que definieron el liderazgo en ventas, por un lado, fue la inversión en promoción, ya que aquellas empresas con los mayores índices de conocimiento del cliente se encontraron a la cabeza y por otro lado la encuesta del cliente tuvo también influencia sobre el liderazgo, ya que este año los

clientes valoraron más que las coordenadas de rendimiento y tamaño se acercaran más a sus necesidades.

Digby debido a que no pudo hacer grandes inversiones constantes en la parte de promoción y ventas, bajó sus índices de conocimiento del cliente y accesibilidad durante los años pasados, si bien en el último año pudo aumentar el capital, ya no pudo recuperarse del todo.

6.3.2.5 Size

Digby con *Dune*, durante el 2027 logró una participación de mercado del 12%, al vender 727 unidades a un precio de $31.40. Durante dicho año la inversión en promoción fue de 1.4 millones de dólares, que se repartió en 400 mil dólares para medios impresos, 150 mil dólares en correo, 300 mil dólares en promoción por internet, 400 mil dólares en correo electrónico y 150 mil dólares en expos, inversiones que en su totalidad dieron como resultado 85% de conocimiento del cliente. En ventas se gastaron 2.5 millones de dólares de los cuales se asignaron 1.6 millones de dólares en ventas al exterior, 500 mil dólares en ventas al interior y 400 mil dólares en distribuidores, lo cual generó 93% de accesibilidad durante 2027.

El líder de este segmento en 202 fue *Ferris* con *Fume* que alcanzó un 14% de participación de mercado al vender 886 unidades a un precio de $31.40, con 95% de conocimiento del cliente y accesibilidad del 99%.

Para el 2028 *Digby* mantuvo el mismo 12% de participación de mercado con una venta de 935 unidades a un precio de $30.90. La inversión en promoción fue de 2.0 millones de dólares que dieron como resultado un 87% de conocimiento del cliente, esta inversión se fue asignada de la siguiente manera: 600 mil dólares en medios impresos, 150 mil dólares en correo, 500 mil dólares en promoción por internet, 600 mil dólares en correo electrónico y 150 mil dólares en expos. En cuanto a ventas fue de 2.0 millones de dólares que se dividió en 1.5 millones de

dólares en ventas al exterior, 450 mil dólares en ventas al interior y 100 mil dólares en distribuidores; resultando en una accesibilidad del 91%.

Fume se mantuvo como líder con 14% de participación de mercado y 1,044 unidades vendidas a $30.95, 96% de conocimiento del cliente y 100% de accesibilidad.

Durante este bienio la combinación de conocimiento del cliente y accesibilidad fueron relevantes para el liderazgo en ventas, ya que los productos con índices más altos en estas categorías lograron posicionarse mejor, además en la encuesta del cliente, también fue notorio que aquellos productos con mejor calificación encontraron mejor aceptación que el resto.

En la tabla 42 se ilustran las inversiones hechas por la empresa *Digby* en cuanto a promoción y ventas, así como el porcentaje de conocimiento del cliente y accesibilidad que se alcanzaron durante los periodos 2027 y 2028.

Tabla 42: Presupuestos de mercadotecnia y ventas de la empresa Digby durante 2027 y 2028.

Producto	2027				2028			
	Presupuesto promoción	Conocimiento del cliente	Presupuesto ventas	Disponibilidad del cliente	Presupuesto promoción	Conocimiento del cliente	Presupuesto ventas	Disponibilidad del cliente
Daze	$1,375	84%	$1,768	99%	$2,000	83%	$2,056	100%
Dell	$1,375	83%	$1,894	99%	$2,000	83%	$2,056	100%
Duck	$1,375	85%	$1,894	67%	$1,375	82%	$2,056	74%
Dot	$1,375	89%	$2,020	89%	$2,000	90%	$2,570	95%
Dune	$1,375	85%	$2,525	93%	$2,000	87%	$2,056	91%
Dtrad	$1,375	84%	$2,525	98%	$2,000	83%	$2,056	94%

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

Durante el año 2027 las inversiones en promoción y ventas se disminuyeron a fin de reducir los gastos de la empresa, esperando que de este modo hubiera más flujo de efectivo y no aumentar la deuda ya adquirida en años previos, para el año 2028 el panorama financiero mejoró, por lo que

se volvió a incrementar el capital en las dos áreas, lo cual dio un buen resultado sobre todo en el rubro de accesibilidad.

Concluyendo, en cuanto al desempeño del área de mercadotecnia durante el último bienio se obtuvieron buenos resultado sin embargo hubo varias decisiones durante los primeros seis años, que no sumaron al buen rendimiento cuanto a ventas de varios productos. Uno de estos errores fue invertir de en exceso cuando la compañía no estaba en la mejor situación financiera, lo que contribuyó en varias ocasiones a caer en préstamo de emergencia, para evitar esto se debió hacer un análisis costo-beneficio, ya que por un lado los índices de conocimiento del cliente y accesibilidad aumentaban, pero la salud financiera no mejoraba, afectando los resultados en comparación con sus competidores.

Otra decisión que afectó el desempeño de esta área fue que en un inicio se comenzó a invertir en promoción y ventas de manera equitativa en todos los productos, aun cuando estos no estaban arrojando el mismo margen de ganancias, lo ideal en este caso hubiera sigo analizar cuales comenzaban a posicionarse mejor y aumentar las inversiones únicamente en ellos ya que era más probable que estos tuvieran un buen retorno de inversión.

6.3.3 Finanzas

En la siguiente sección se analiza el desempeño e indicadores financieros de *Digby* durante los años 2027 y 2028, el equipo directivo considera que este bienio fue de recuperación financiera comparado con los años anteriores, a continuación, en la tabla 43 se presenta dichos indicadores comparados con los dos líderes de la industria, *Chester* y *Ferris*, de estos dos competidores destaca el segundo por su constante crecimiento en ventas y participación de mercado a través de una estrategia con enfoque financiero manteniendo los indicadores positivos y cuidando su rentabilidad, *ROS* 16.70%, *ROA* 22.1% y *ROE* 41.68%.

Tabla 43: Indicadores financieros Digby y principales competidores de 2027 a 2028

Empresa	*DIGBY 2027*	*DIGBY 2028*	*Chester 2028*	*Ferris 2028*
Rentabilidad ROS	9.60%	9.70%	11.10%	16.70%
Rotación de activos	1.53	1.42	1.41	1.32
Rentabilidad ROA	14.70%	13.70%	15.60%	22.10%
Apalancamiento	4.5	3.1	1.8	1.9
Rentabilidad ROE	65.80%	41.90%	28.00%	41.60%
Préstamo de emergencia	$0	$0	$0	$0
Ventas	$179,764,208	$196,173,643	$251,022,372	$274,189,934
EBIT	$38,474,758	$41,099,627	$53,058,575	$83,691,448
Ganancias	$17,310,591	$18,982,633	$27,932,431	$45,706,801
Ganancias acumuladas	-$37,147,857	-$18,165,224	$33,276,301	$91,768,866
SG&A/ Ventas	13.90%	14.30%	13.40%	12.30%
Margen de contribución	40.50%	40.60%	39.30%	48.90%

Nota: Creación con datos de Capsim (2020)

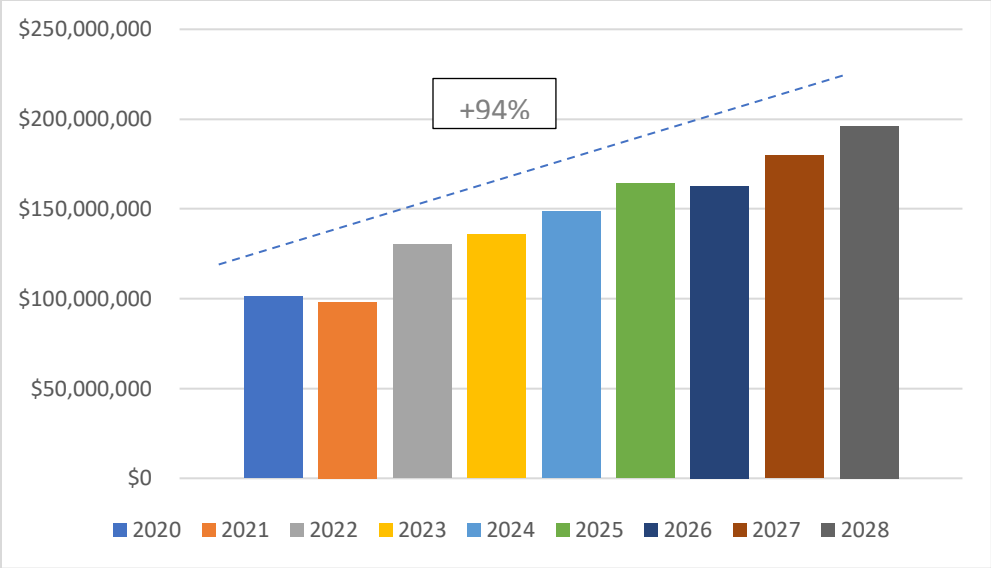
6.3.3.1 Volumen de ventas

El desempeño de *Digby* en ventas ha mostrado un crecimiento que aunque constante no ha sido suficiente para destacar en la industria , en este bienio fue del +10% en 2027 y +9% en 2028, recuperándose de una caída del -1% en 2026, dicho crecimiento se respalda especialmente en el sector de *Traditional* manteniendo el 15% de participación con *Dtrad* , para el cual se pronosticó de forma más conservadora con el fin de optimizar recursos, sin embargo esto limitó el potencial en ventas de la compañía quedando sin inventarios para seguir cubriendo la demanda. *Ferris* fue quien capitalizó este error de varias empresas, sin bajar los precios como lo hicieron el resto de los competidores si no dando un gran enfoque a accesibilidad y conocimiento de marca, cuando la mayoría de los sensores ya tenían las características optimas que demandaba el mercado.

Esta situación fue similar para *Low end, High end y Size* dejando en desventaja a *Digby* con una venta perdida que otra compañía capitalizó. En este bienio el enfoque de la compañía

fue el mantenerse conservador y con ello optimizar recursos en sus diferentes áreas, limitando su capacidad para un crecimiento más acelerado en ventas. Cabe resaltar que estas acciones eran necesarias para *Digby* después de años continuos con una fuerte crisis financiera que impactaba en la estabilidad de la empresa y desarrollo continuo.

Gráfica 7: Tendencia en ventas de DIGBY 2020 - 2028

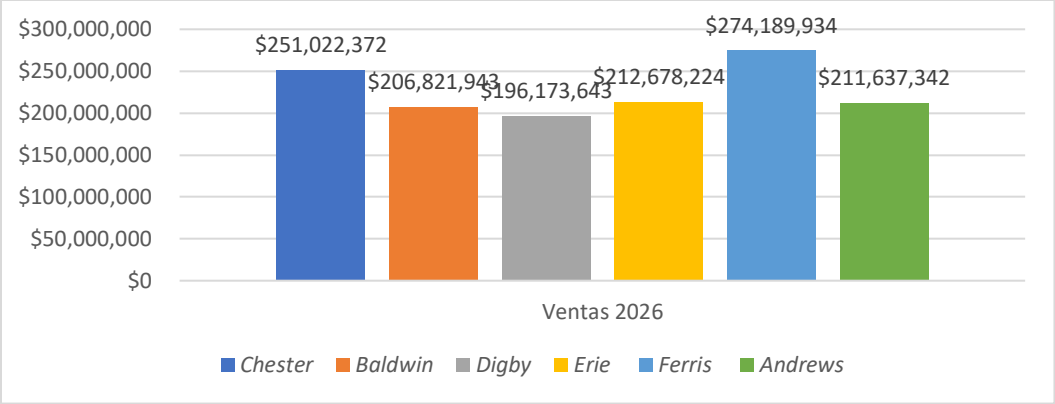


Nota: Creación con datos de Capsim (2020)

A continuación, en la gráfica 8 se muestra el desempeño en ventas de toda la industria durante 2028, como se menciona anteriormente en este año *Digby* logró un crecimiento comparado con sus años anteriores, si se hace una comparativa de su año 2020 contra 2028 ha tenido un crecimiento de +94% resaltando 2022 como el de mayor aumento con +33% contra año anterior, el resto de los años mantienen un ritmo muy similar entre 9% y 10%, puntualmente 2021 y 2026 son los años con caída de un digito, una limitante para *Digby* fue la alta dependencia a un solo segmento por lo tanto cualquier movimiento de la competencia agresivo la impactaba fuertemente.

En este año 2028 *Ferris* lidera a la industria mostrando un crecimiento en ventas del +15% contra su año anterior y sobresaliendo con una participación de mercado del 20.27%, siendo la única con niveles por arriba de los 20% esto como resultado de un liderazgo en todos los segmentos.

Gráfica 8: Tendencia en ventas de la industria durante 2026



Nota: Creación con datos de Capsim (2020)

6.3.3.2 Rentabilidad

El indicador de rentabilidad para *Digby* tuvo una mejora notable durante el bienio 2027 y 2028 comparado con los anteriores mostrando resultados positivos en sus indicadores de rentabilidad, la empresa venia de un contexto donde tenía una alta dependencia a préstamos de emergencia, poco flujo efectivo y perdidas constantes, lo cual arrojaba indicadores negativos, desde 2027 se implementó una estrategia la cual buscaba bajar esta dependencia, a través de la optimización en sus diferentes áreas con el objetivo de generar y trabajar con sus propios recursos, en busca de mejorar su situación financiera aun sabiendo que esto representaría una baja en ventas y participación de mercado, finalmente esta estrategia resultó y el cierre en 2028 de sus

indicadores de rentabilidad fueron positivos *ROA* 13.70% , *ROE* 41.90%, y *ROS* 9.70% manteniendo también un indicador de margen del 40.6%.

El *ROS* en 2027 tiene un cierre de 9.6% teniendo una mejora importante respecto a 2026 que mantenía un indicador negativo del -3%, está conversión a números positivos fue posible al priorizar los segmentos donde se tenía mejor posición en ventas focalizando la inversión, esto se vio reflejado en todos los departamentos pero principalmente en el de mercadotecnia, donde el factor de precio se mantuvo en un nivel aceptable y el capital asignado en accesibilidad y conocimiento de marca fue más eficiente, esta estrategia dio resultado en este primer año del bienio y en 2028 se mantuvo constante en una mejora de +.10%, colocando a la organización con un cierre de 9.7% de *ROS* durante 2028.

Si se comparan estos resultados con la industria *Digby* mantiene un nivel de *ROS* por debajo del resto de la industria a excepción de *Baldwin*, esto principalmente por el contexto financiero negativo que tenía desde bienios anteriores y que requerían una recuperación gradual, no fue posible crecer al ritmo de otras compañías que ya contaban ganancias acumuladas que permitían hacer inversiones importantes.

El *ROA* 2027 tuvo una tendencia similar al *ROS* teniendo una conversión de un resultado negativo del -3.3% a un resultado positivo de 14.7%, en este año *Digby* destaca como la empresa con el valor más alto con +1.1% por arriba de su competidor más cercado que fue *Andrews*, esto mostró que en años anteriores este indicador no se estaba manejando de manera correcta y los activos no resultaban ser tan redituables principalmente en optimización de planta y manejo de la capacidad, se invertía pero no se estaba aprovechando, para el año 2028 se tiene una baja en el *ROA* de -1% cerrando con 13.7% de rentabilidad, esto principalmente por una estabilización de este indicador y una inversión en departamentos y segmentos muy específicos. Por otro lado, en

este periodo, aunque se tuvo recuperación en ganancias las acumuladas siguen siendo negativas. El resto de las compañías dentro de la industria mantiene un *ROA* positivo destacando a *Ferris* con 22.1% y *Andrews* con un 19.6% y generando ganancias que les permitieron seguir operando de manera rentable.

El *ROE* mejoró de manera acelerada incrementando casi +120.1% respecto a 2026 en ese año se tuvo cierre de casi -54.3% principalmente por la alta dependencia a préstamos y la poca capacidad de generar fondos propios, en este año *Digby* no cae en préstamo de emergencia como en los anteriores dándole mayor autonomía en la toma de decisiones y manejo de sus recursos, en 2028 se mantiene un resultado positivo sin embargo comparado con año anterior se tiene una caída de -23.9% cerrando con 41.90% posicionándola como la segunda compañía con el mejor *ROE* después de *Andrews* que tiene 44.9%.

En general la táctica para la recuperación logró permear a los tres indicadores de rentabilidad lo cual demuestra que con un enfoque a cuidar la salud financiera y una mejor administración de los recursos hubiera ayudado en años anteriores a mantener un mejor desempeño y una estrategia más robusta de crecimiento a largo plazo. Algunos de los principales errores a resaltar fue la baja priorización y enfoque en áreas o segmentos estratégicos, se destinaba inversión en todos sin importar la relevancia y eso impactó en el fujo de efectivo, se tuvo un alto apalancamiento en búsqueda de crecimiento y baja rentabilidad, principalmente por baja de precios y alta inversión en mercadotecnia y ventas.

6.3.3.3 Apalancamiento

Digby en 2027 y 2028 ha disminuido su apalancamiento buscando generar sus propios fondos y optimización en sus inversiones, en este bienio no se tiene un préstamo de emergencia o cual ayudó en la baja de este indicador dejando a *Digby* en 2027 con un cierre del 4.5%, contra 16.3% del 2026, en 2028 se tiene un cierre aún mejor con 3.1% mantenido una baja en la dependencia.

Respecto a la industria *Digby* es la compañía con mayor apalancamiento, debido a su contexto financiero, sin embargo, es de las que disminuyó este indicador de manera más rápida y en mayor proporción, se tiene previsto que en los siguientes años sé siga mejorando con aras de llegar al 2% tomando como referencia a *Chester*, uno de los líderes de la industria que en este año obtuvo un resultado de 1.9% de apalancamiento.

Los principales puntos los cuales no permitieron a *Digby* una autonomía financiera y depender fuertemente del apalancamiento fue su bajo flujo de efectivo, por tres años consecutivos mantuvo cero flujos lo cual obligaba a solicitar préstamos, toda su operación estaba requiriendo una alta inversión y la empresa no era capaz de generar ese presupuesto a través de sus ventas, debido también a una baja rentabilidad en sus productos.

Digby debe mantener un punto de equilibrio el cual la permita operar con sus propios recursos y dar un alto enfoque a incrementar sus ventas de manera rentable y por ende tener una salud financiera en el largo plazo.

6.3.3.4 Liquidez

La liquidez para *Digby* comparado con años anteriores fue positiva, generando en ambos años una mejora en el flujo, 2027 se logró tener $10,850 y en 2028, $51, 139, resultando en ser la firma con mayor cantidad en este rubro, *Chester* fue la segunda. Para la mesa directiva esto fue

un buen resultado después de años de generar $0 efectivo que provocaban caer en préstamos de emergencia.

Los principales factores que influyeron en una baja liquidez fue la alta inversión en todos los segmentos, pronosticando un alto desempeño en ventas, *Digby* apostó manteniendo una inversión similar, pero solo uno fue donde obtuvo mayor crecimiento en ventas, desafortunadamente fue el de menor rentabilidad por lo tanto no se obtenía un retorno de inversión positivo. Es importante mencionar que el equipo directivo asignó recursos para optimizar su planta, pero no logró hacerlo de forma rápida y los costos no disminuyeron de forma importante lo cual año con año fue afectando el dinero disponible.

6.3.3.5 Mercado de valores

En la tabla 44 se presenta el desempeño en el mercado de valores de toda la industria durante 2028. Para *Digby* se ve una mejora importante en el bienio, pero en 2028 termina siendo su año más relevante, con un cierre de $49.87, debido al gran enfoque que dio a la mejora de su situación financiera y la rentabilidad de la compañía.

Dentro de las compañías con un desempeño relevante se encuentra *Ferris* teniendo el mejor cierre en el mercado de valores como resultado de una estrategia financiera sólida, primordialmente basada en mantener sus indicadores de rentabilidad sanos, un constante flujo de efectivo que le permitió invertir en el desarrollo desde un enfoque de innovación, mejora de procesos e impulso en ventas en los diferentes segmentos, lo cual resultó en un excelente cierre en 2028 de $123.32, por su parte *Andrews* mantuvo un excelente desempeño financiero cerrando con un valor de $116.22 llevando un proceso de crecimiento sostenible, invirtiendo en mercados y con productos focalizados.

Ambas empresas al generar un cierres relevantes en el valor de sus acción para este 2028 fueron las únicas en decidieron repartir dividendos, que por un lado es positivo al retribuir a sus socios y aumentar el valor a corto plazo, sin embargo, es importante cuidar que dichos dividendos no sean elevados o se entreguen de manera constante, ya que podría impactar de forma contraria en la valuación y restar ese capital a una inversión potencial para la mejora de procesos internos, lanzamiento o mejoras de nuevos productos que ayuden al crecimiento de ambas empresas.

Tabla 44: Valor de las acciones cierre 2028

Compañía	Cierre	Cambio	Valores	Valor libros	EPS	Dividendos
Andrews	$ 116.22	$34.08	2,289,616	$33.31	$14.97	$16.00
Baldwin	$ 75.30	$11.18	2,543,268	$36.86	$7.63	$0.40
Chester	$ 75.83	$26.74	2,870,314	$34.72	$9.73	$0.00
Digby	$ 49.87	$24.92	2,744,162	$16.50	$6.92	$0.00
Erie	$ 51.87	$27.16	3,343,712	$26.59	$6.65	$1.00
Ferris	$ 123.32	$46.60	2,663,041	$41.72	$17.16	$13.00

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

6.3.4 Análisis de operaciones, calidad y recursos humanos

En las siguientes secciones se analizarán las decisiones tomadas por *Digby* en los años 2027 y 2028, implementando un plan de austeridad con relación a las finanzas de la compañía analizando a fondo las decisiones tomadas por el consejo directivo de la empresa durante los dos últimos años de su administración.

6.3.4.1 Capacidad de Producción

Las decisiones tomadas por *Digby* durante los dos últimos años, marcaron un rumbo de saneamiento de las finanzas de la compañía, los cambios realizados en la capacidad de producción de la empresa se muestran en la tabla 45. Si bien desde el primer año el consejo directivo estableció la estrategia de ser líder en costos y amplio diferenciador, esta quedo lejos de ser cumplida debido a las recurrentes crisis financieras que vivió la firma en gran parte de estos

ocho años, las cuales provocaron que la empresa se dedicara a apagar alarmas y no a crecer sostenidamente.

Tabla 45: Capacidad de producción de la planta año 2027 y 2028

Digby	**Producto**	***Daze***	***Dell***	***Duck***	***Dot***	***Dune***	***Dtrad***	-
	Segmento	*Low End*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	*Traditional*	-
Market Share (2028): 14.50%	**Periodo**							
	2026	1000	1450	600	600	550	1150	-
	2027	1000	1250	450	600	450	1150	-
	2028	1000	1250	300	550	450	1150	-
Chester	**Producto**	***Cake***	***Ceder***	***Cid***	***Coat***	***Cure***	***Chivas***	***Clow***
	Segmento	*Traditional*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	*High End*	*Traditional*
Market Share (2028): 18.56%	**Periodo**							
	2026	1100	1870	550	550	565	400	1200
	2027	1200	1970	625	700	565	500	1200
	2028	1045	1970	510	590	565	500	1043
Baldwin	**Producto**	***Baker***	***Bead***	***Bid***	***Bold***	***Bunny***	***Bbunny***	-
	Segmento	*Traditional*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	*High End*	-
Market Share (2028): 15.29%	**Periodo**							
	2026	830	1450	460	600	600	550	-
	2027	880	1680	510	650	640	610	-
	2028	880	1680	510	650	640	610	

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

Como se puede ver aunque las ventas generadas por *Dell* de *Low end* fueron buenas su capacidad se vio afectada en últimos dos años para mejorar las finanzas de la compañía, por lo que fue reducida a 1250, en el caso de *Duck* a 300 piezas, *Dot* quedó en 550 y *Dune* en 450 piezas por lo que la táctica final fue un plan de austeridad, dirigida principalmente a obtener un flujo de efectivo y solventar la deuda que venía arrastrando desde los dos últimos bienios.

Por su parte *Chester* se posicionó como la segunda empresa con mayor participación de mercado de la industria con un 18.56% solamente por debajo de *Ferris* que obtuvo un 20.27%, si bien la primera necesitó de dos préstamos de emergencia durante estos últimos ocho años, esta compañía pudo administrar mejor sus capacidades en cada uno de ellos. Los buenos resultados obtenidos en su administración dieron frutos por lo que le permitieron crear dos nuevos para el

segmento *High end* y *Traditional*, dándoles una capacidad final de 500 piezas para el primer producto y 1043 piezas para el segundo.

En el caso de *Baldwin*, la cual llevó una estrategia similar durante estos últimos ochos años con respecto a *Digby*, al final tomo también la decisión de vender de su capacidad, buscando poder tener un mejor flujo de efectivo y liquidar completamente las posibilidades de obtener un prestamos de emergencia en el último año.

Aún durante el año 2026 *Digby* tenía la esperanza de repuntar y al menos quedar dentro del tercer o cuarto lugar de la industria, pero para el año 2027 y 2028 la estrategia tuvo que cambiar, debido a que el consejo administrativo se dio cuenta que la participación del mercado con la que contaba la firma no los iba a salvar nuevamente de los préstamos de emergencia y mucho menos sanar las finanzas de la compañía, por lo que tomaron la decisión de vender capacidad y dejar de invertir durante estos dos últimos años, además de no seguir más en la guerra de precios bajos entre las demás compañías y establecer márgenes de contribución más altos para que las ganancias fueran mejores.

El consejo directivo responsable de estos últimos ocho años en la empresa cometió algunos erros en su estrategia, los cuales los llevaron a caer en una crisis financiera afectando directamente la capacidad:

- Durante los cuatro primeros años se invirtió demasiado en capacidad, cuando las necesidades de la compañía no lo necesitaban, ya que los estimados de ventas eran muy altos.
- En 2023 y 2024 se invirtió alrededor de 1000 piezas de capacidad del producto *Dtrad*, cuando en realidad las ventas obtenidas en esos años solo alcanzaron 60-65% de la

producción total, por lo que el inventario que se quedaba al final del año era muy alto afectando directamente al flujo de efectivo de la compañía.

- Se tenía una gran expectativa en el producto *Daze* de *Low end* por lo que durante los tres primero años se invirtió en capacidad llegando a tener 1800 piezas durante el primer turno. Al final el sector estuvo demasiado competido y *Daze* no pudo cumplir las ventas esperadas, y durante el año 2027 y 2028 su capacidad se vio reducida hasta 1000 piezas, debido a que la compañía necesita más flujo de efectivo para evitar los préstamos de emergencia.

6.3.4.2 Nivel de automatización

Al realizar un análisis a fondo sobre los altos costos que involucraban la automatizacion de estos productos, *Digby* tomo la decisión de ya no invertir más en el rubro como se muestra en la tabla 46.

Tabla 46: Nivel de automatización de la planta año 2027 y 2028

Digby	**Producto**	***Daze***	***Dell***	***Duck***	***Dot***	***Dune***	***Dtrad***	-
	Segmento	*Low End*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	*Traditional*	-
	Periodo							
Market Share (2028): 14.50%	2026	8	9	6.5	6	6	8	-
	2027	8	9	6.5	6	6	8	-
	2028	8	9	6.5	6	6	8	-
Chester	**Producto**	***Cake***	***Cedar***	***Cid***	***Coat***	***Cure***	***Chivas***	***Clow***
	Segmento	*Traditional*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	*High End*	*Traditional*
	Periodo							
Market Share (2028): 18.56%	2026	8	10	5	6	5.5	5	9
	2027	8	10	5	6	5.5	5	9
	2028	8	10	5	6	5.5	5	9
Baldwin	**Producto**	***Baker***	***Bead***	***Bid***	***Bold***	***Bunny***	***Bbunny***	-
	Segmento	*Traditional*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	*High End*	-
	Periodo							
Market Share (2028): 15.29%	2026	8.5	10	5	7	5	5	-
	2027	8.5	10	5	7	6	5	-
	2028	10	10	8.5	9	8.5	8.5	

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

Digby decidió mantener esa automatización y apostar mayormente por incrementar sus márgenes de contribución, si bien se quedó atrás de sus competidores, la decisión que tomó fue la mejor debido a que de lo contrario posiblemente las finanzas de la empresa hubieran terminado en números negativos y los puntos obtenidos en el *balance scorecard* pudieran ser peores.

En el caso de *Chester*, esta empresa también tomo la decisión de no invertir en mejoramiento de sus plantas desde el año 2025, por lo que sus inversiones y posiblemente endeudamiento fueron bajando, obteniendo mayores ganancias en cada uno de sus productos.

Analizando los datos obtenidos por las tres compañías, tomando como referencia a *Chester* como una de las mejores de la industria y a *Baldwin* con una estrategia similar a *Digby*, esta última no realizó un papel tan malo en las inversiones de automatización, si bien durante varios años se decidió aumentar los niveles de este indicador para reducir sus costos aun y cuando la inversión era muy alta, al final *Digby* pudo encarrilar la racha negativa.

6.3.4.3 Margen de contribución

En esta sección se analizarán los márgenes de contribución obtenidos por *Digby* durante el último bienio derivados de los costos de materia prima y mano de obra que se presentan en la tabla 47. La firma se mantuvo estable durante los últimos dos años por lo que solamente en *Duck* se tuvo una variación positiva en el margen obteniendo un 46% y una reducción de 1% en *Dell*.

Comparando los resultados obtenidos por *Chester* y *Baldwin*, *Digby* fue la única que pudo mantener mejor sus márgenes de contribución debido a que los productos de las dos primeras empresas anteriormente mencionadas tuvieran una reducción de sus porcentajes entre un 1-2%.

Tabla 47: Márgenes de contribución año 2027 y 2028

Compañía	Año	Producto	*Daze*	*Dell*	*Duck*	*Dot*	*Dune*	*Dtrad*	-
		Segmento	*Low End*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	*Traditional*	-
Digby	***2026***	Costo de Material	$ 5.07	$ 5.07	$ 13.96	$ 13.34	$ 11.75	$ 9.36	-
		Mano de Obra	$ 3.23	$ 2.67	$ 9.52	$ 8.71	$ 7.60	$ 5.10	-
		Marge de Contribución	**35%**	**38%**	**34%**	**30%**	**33%**	**37%**	**-**
Market Share (2028): 14.50%	***2027***	Costo de Material	$ 4.65	$ 4.65	$ 13.70	$ 13.14	$ 11.58	$ 8.98	-
		Mano de Obra	$ 3.96	$ 2.29	$ 5.20	$ 6.23	$ 5.38	$ 3.80	-
		Marge de Contribución	**35%**	**41%**	**44%**	**36%**	**41%**	**44%**	**-**
	2028	Costo de Material	$ 4.28	$ 4.28	$ 13.43	$ 12.94	$ 11.36	$ 8.82	-
		Mano de Obra	$ 4.07	$ 2.71	$ 5.99	$ 6.71	$ 6.78	$ 4.07	-
		Marge de Contribución	**35%**	**40%**	**46%**	**36%**	**41%**	**44%**	**-**
		Producto	***Cake***	***Cedar***	***Cid***	***Coat***	***Cure***	***Chivas***	***Clow***
		Segmento	*Traditional*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	*High End*	*Traditional*
Chester	***2026***	Costo de Material	$ 9.32	$ 5.26	$ 13.61	$ 13.61	$ 11.99	$ 14.24	$ 9.03
		Mano de Obra	$ 3.36	$ 1.24	$ 7.37	$ 6.18	$ 5.79	$ 7.13	$ 3.69
		Marge de Contribución	**43%**	**45%**	**35%**	**37%**	**42%**	**41%**	**42%**
Market Share (2028): 18.56%	***2027***	Costo de Material	$ 8.67	$ 4.81	$ 13.30	$ 13.30	$ 11.69	$ 13.92	$ 9.06
		Mano de Obra	$ 3.91	$ 1.29	$ 7.68	$ 6.51	$ 6.87	$ 7.82	$ 2.51
		Marge de Contribución	**40%**	**46%**	**30%**	**34%**	**41%**	**41%**	**46%**
	2028	Costo de Material	$ 8.40	$ 4.45	$ 13.10	$ 13.10	$ 11.49	$ 13.59	$ 8.51
		Mano de Obra	$ 3.89	$ 1.36	$ 8.01	$ 6.88	$ 7.20	$ 8.05	$ 2.67
		Marge de Contribución	**39%**	**46%**	**28%**	**33%**	**40%**	**40%**	**45%**
		Producto	***Baker***	***Bead***	***Bid***	***Bold***	***Bunny***	***Bbunny***	**-**
		Segmento	*Traditional*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	*High End*	-
Baldwin	***2026***	Costo de Material	$ 9.46	$ 5.76	$ 13.73	$ 13.34	$ 11.75	$ 13.96	-
		Mano de Obra	$ 3.28	$ 1.34	$ 9.38	$ 6.70	$ 8.04	$ 8.04	-
		Marge de Contribución	**46%**	**41%**	**36%**	**36%**	**35%**	**39%**	**-**
Market Share (2028): 15.29%	***2027***	Costo de Material	$ 9.39	$ 4.59	$ 13.49	$ 13.14	$ 11.55	$ 13.69	-
		Mano de Obra	$ 3.37	$ 1.35	$ 8.09	$ 5.40	$ 7.95	$ 8.09	-
		Marge de Contribución	**44%**	**49%**	**40%**	**40%**	**34%**	**38%**	**-**
	2028	Costo de Material	$ 8.82	$ 4.12	$ 13.21	$ 12.94	$ 11.36	$ 13.43	-
		Mano de Obra	$ 3.31	$ 1.32	$ 7.94	$ 5.21	$ 6.08	$ 7.77	-
		Marge de Contribución	**43%**	**48%**	**39%**	**38%**	**39%**	**38%**	**-**

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

El consejo directivo de *Digby* tomo algunas malas decisiones y una estrategia mal planteada, porque durante los ocho años que duro este consejo la estrategia se tuvo que modificar y en algunas ocasiones cambiar, por lo que a continuación se presentan los principales erros realizados por *Digby* durante esta administración, que afectaron el margen de contribución:

- *Digby* disputó una guerra de precios bajos en cada uno de sus segmentos sacrificando demasiado sus márgenes de contribución, lo que lo llevo a tener ganancias e ingresos muy bajos para la compañía.
- Durante casi los ochos años *Daze* y *Dell* fueron muy caros de producir, por lo que durante el año 2021 y 2022 los márgenes de contribución estuvieron en un promedio de 20%, para los periodos subsecuentes las inversiones realizadas en automatización ayudaron a aumentar dichos márgenes superando el 40%.
- Debido a las bajas ventas que presento *Digby* desde el 2023 al 2025 los márgenes de contribución se vieron afectados drásticamente durante este periodo de tiempo en un promedio de 26 a 44%
- Hasta el año 2026 todos los productos pudieron superar el 30% de margen de contribución por lo que para ese año la estrategia tuvo que cambiar ya que las finanzas de la compañía ya estaban muy afectas y *Digby* lo único que necesitaba era un mayor flujo de efectivo.

El equipo directivo asegura que las decisiones tomadas durante los cuatro primeros años fueron los que marcaron el rumbo de la empresa. La guerra de precios bajos en cada uno de sus segmentos llevo a *Digby* a una posición financiera muy mala, por lo que sus márgenes de contribución y sus utilidades no fueron las mejores, al final del último bienio la estrategia hubiera sido mejor si la organización se hubiera enfocado en sí mismo posicionando mejor sus productos de cada uno de sus segmentos por lo que los porcentajes de contribución hubieran sido mejores y por subsecuente las condiciones financieras de la compañía hubieras mejorado significativamente.

6.3.4.4 Utilización de la planta

Durante esta sección se analizará la utilización de la planta de *Digby* durante el último bienio de administración del consejo directivo, para los años 2027 y 2028 como se muestran en la tabla 48. Si bien los porcentajes de utilización de la planta se vieron incrementados para el año, el origen de esto está relacionada a la venta de capacidad de la planta en los diferentes segmentos.

Digby durante el año 2027 y 2028 tuvo que vender capacidad debido debido a que las finanzas de la compañía necesitaban un flujo de efectivo mayor, esta decisión impactaría directamente a la utilización de la planta llegando a niveles por arriba del 190% y en algunos casos alcanzando casi el 200%.

Tabla 48: Utilización de la planta año 2027 y 2028

Digby	**Producto**	***Daze***	***Dell***	***Duck***	***Dot***	***Dune***	***Dtrad***	**-**
	Segmento	*Low End*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	*Traditional*	-
Market Share (2028): 14.50%	**Periodo**							
	2026	41%	198%	127%	147%	157%	162%	-
	2027	188%	115%	117%	148%	98%	158%	-
	2028	198%	198%	181%	188%	198%	198%	-
Chester	**Producto**	***Cake***	***Cedar***	***Cid***	***Coat***	***Cure***	***Chivas***	***Clow***
	Segmento	*Traditional*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	*High End*	*Traditional*
Market Share (2028): 18.56%	**Periodo**							
	2026	114%	159%	82%	156%	75%	136%	153%
	2027	198%	187%	182%	198%	163%	198%	166%
	2028	158%	193%	178%	178%	164%	182%	178%
Baldwin	**Producto**	***Baker***	***Bead***	***Bid***	***Bold***	***Bunny***	***Bbunny***	**-**
	Segmento	*Traditional*	*Low End*	*High End*	*Performance*	*Size*	*High End*	-
Market Share (2028): 15.29%	**Periodo**							
	2026	175%	193%	193%	193%	193%	193%	-
	2027	193%	193%	193%	193%	177%	193%	-
	2028	199%	199%	199%	184%	140%	180%	-

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

Si bien la venta de capacidad fue una tangente para salir del bache financiero, los niveles de utilización en cuatro de los seis productos de *Digby* llegaron a estar hasta un 198%, solo quedando *Dot* con un 188% y *Duck* con un 181%. Este riesgo fue tomado por el consejo directivo aun sabiendo que los costos de este segundo turno serían muy altos, pero *Digby* apostó

tener buenas ventas para el año 2028 de manera acertada quedándose sin inventario en cuatro de sus seis productos.

Por otra parte, *Chester* y *Baldwin* también siguieron la misma estrategia, la cual era vender capacidad que no se necesitaría para obtener un mayor flujo de efectivo y de esta manera no quedarse con capacidad innecesaria.

6.3.5 Análisis de Recursos Humanos

Durante este bienio del 2027 y 2028 *Chester y Ferris* siendo dos de los competidores líderes en la industria han invertido una fuerte cantidad de dinero y horas de entrenamiento en recursos humanos $5,000,000 de dólares anuales y un total de 80 horas de entrenamiento, sin embargo, debido a que *Digby* buscaba recuperarse financieramente invirtió solamente $100 mil dólares anuales manteniendo esa tendencia durante el bienio, en horas de entrenamiento mantuvo las 80 horas dando prioridad en este rubro y optimizando recursos, en temas de rotación de personal se mantiene un porcentaje del 6% manteniéndose como la de menor cantidad de la industria.

Tabla 49: Indicadores de recursos humanos año 2027 y 2028

Indicadores	*Digby*			*Chester*			*Ferris*		
	2026	2027	2028	2026	2027	2028	2026	2027	2028
Tasa de rotación de personal	6.0%	5.9%	6.0%	6.1%	6.1%	5.9%	6.6%	6.3%	6.2%
Gasto en reclutamiento	$ 5,000.00	$ 100.00	$ 100.00	$ 5,000.00	$ 5,000.00	$ 5,000.00	$ 5,000.00	$ 5,000.00	$ 5,000.00
Horas de entrenamiento	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Índice de productividad	118.7%	122.4%	119.2%	123.0%	123.1%	127.6%	119.3%	124.0%	128.2%

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

Para el 2028 *Digby* baja en su nivel de productividad, -3.2% esto como consecuencia del cambio de estructura y estrategia implementada en los últimos dos años, por otro lado, los dos competidores al contrario tuvieron crecimiento siendo *Ferris* el de mayor con +3.8%.

6.3.6 Gestión de la calidad

Durante el año 2027 la compañía tomó la decisión de invertir $5.0 de dólares para reducir los costos de administración, materia prima y mano de obra, sin embargo, estas disminuciones no se vieron reflejadas debido a que en el año 2026 se alcanzaron los valores máximos, y razón por la cual en el 2028 no se realizó ninguna inversión en este departamento.

En la tabla 50 se muestran los resultados obtenidos por *Digby*, *Chester* y *Baldwin* durante 2027-2028. En donde la última no realizó ninguna inversión durante el bienio debido a que ya había alcanzado los niveles máximos, mientras que *Chester* asignó $5,000 de dólares en el 2027 y $1,000 de dólares en el 2028.

Tabla 50: Indicadores de gestión de la calidad año 2027 y 2028

Indicadores (2027-2028)	Digby		Chester		Baldwin	
	2027	2028	2027	2028	2027	2028
Reducción en costo de material	11.80%	11.80%	10.74%	10.75%	11.80%	11.80%
Reducción en costo de mano de obra	14.00%	14.00%	12.91%	12.92%	14.00%	14.00%
Reducción en ciclos de tiempo (Innovación & desarrollo)	40.01%	40.01%	39.25%	39.26%	40.01%	40.01%
Reducción en gastos administrativos	60.02%	60.02%	59.37%	59.39%	60.02%	60.02%
Incremento de la demanda	14.40%	14.40%	13.43%	13.44%	14.40%	14.40%

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2020)

Al finalizar el año 2026 *Digby* y *Baldwin* conservaron los mismos porcentajes de mejora en el departamento de calidad, reduciendo su costo de materia prima en un 11.80%, el costo de mano de obra en un 14%, los tiempos de ciclo en un 40.01%, los gastos administrativos en un 60.02% y su demanda ha incrementado un 14.40%, por su parte *Chester* no ha alcanzado estos valores, pero de igual manera ha obtenido mejoras significativas.

6.4 Conclusiones

Durante este bienio *Digby* logró mejorar su estado financiero al evitar los préstamos de emergencia durante los dos años al reducir la cantidad de inversiones que se estaba realizando en

las diversas áreas que eran más altas que el retorno de inversión que se estaba obteniendo, lo cual produjo un desbalance financiero.

Durante el 2028, fue posible aumentar la inversión en las áreas más necesarias, como promoción y ventas, lo cual permitió obtener mejores resultados en ventas que en años anteriores, por lo cual para evitar situaciones financieras como las que se tuvieron del 2022 al 2026 hubiera sido importante analizar detenidamente cada mercado y el posicionamiento de cada uno de los productos para decidir qué inversiones valen la pena y que inversiones es mejor postergar o bien no hacerlas, ya que en un inició se hacían fuertes inversiones en productos que daban pocos rendimientos, o incluso generaban perdidas.

CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES

7.1 Introducción

En esta última sección se presentan las conclusiones y reflexiones del equipo directivo de la empresa *Digby* en la simulación de negocios *CAPSTONE*, de igual manera se mencionan las experiencias y aprendizajes tanto profesionales como académicos de cada uno de los miembros del equipo en modalidad el simulador de negocios y del paso por la maestría en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO).

7.2 Conclusiones sobre la competencia en CAPSTONE

En la siguiente sección se analizará el resultado obtenido por *Digby* con respecto a su estrategia inicial, la reacción que tuvo a los movimientos de la competencia, las dificultades en los procesos de toma de decisiones, así como los resultados finales y el aprendizaje adquirido sobre el simulador de negocios en un ambiente real.

7.2.1 Estrategia Inicial

La estrategia de *Digby* originalmente se iba a enfocar liderazgo en costos y constaba de dos etapas las cuales tendrían que aplicarse durante el primer año de la competencia. Estas posicionarían dos productos en el segmento *Low end* dejando envejecer *Daze* desde *Traditional*. Una vez ejecutado ese paso, se comenzaría con un proceso de automatización agresivo con la finalidad de abaratar los costos de producción, una vez que se lograra acaparar las ventas en ese segmento, la estrategia de automatización se replicaría en *Traditional,*

La segunda etapa buscaba desarrollar un producto nuevo durante el primer año de operación llamado *Dtrad,* en *Traditional,* que estaría listo al segundo año de la competencia, con las coordenadas adelantadas en cuanto a posicionamiento y una edad de 0.7 años.

7.2.1.1 Problemas de la estrategia planteada

En esta sección se describen los problemas que surgieron en la estrategia y como esta fue afectando el plan originalmente planteado-

El primer problema de la estrategia fue que las ventas en el segmento de *Traditional* fueron de las más bajas debido a que *Daze* estaba en desventaja por su posicionamiento y edad, al querer ser trasladado, por lo que la única manera de competir era ofreciendo un precio bajo, por lo cual durante dos años los ingresos en ese sector fueron muy bajos.

Adicional a eso, *Dtrad,* se lanzó en el año 2022 con las coordenadas de vanguardia 6.7 y 13.2 en tamaño y desempeño respectivamente y una edad de 0.7 años, este último factor afectó las ventas considerablemente debido a que la ideal del segmento era de dos y era el primer criterio de compra, por lo que las ventas del producto no fueron las esperadas y se requirió un ajuste sobre la marcha para envejecer el sensor y de la mano sacrificar las ventas por dos años más.

Por otro lado cuando *Daze* llego a *Low End* era muy caro para el sector, debido a un descuido por parte del equipo ya que no se consideró el impacto del precio y sus ventas se vieron estancadas ya que la competencia era más barata, en ese punto la única manera para reducirlo era la automatización de la línea de producción, pero las bajas ventas del de la compañía, no ayudaron en la condición de flujo de efectivo, generando una reacción en cadena en la que cada año teníamos menos efectivo y más prestamos de emergencia, al punto que no se tenían los recursos para automatizar y regresar a la batalla, esta condición se prolongó hasta el año 2026.

Para esas alturas cuatro años consecutivos de préstamos de emergencia había dejado las finanzas de la empresa en las peores condiciones. Al final se tuvieron que hacer muchos sacrificios y ahorros para salir de la racha de crisis, tales como vender la capacidad no utilizada,

limitar las inversiones de *TQM* y *RH*, así como evitar invertir en la ampliación de las plantas para los años posteriores aun cuando la proyección auguraba vender más producto tanto en *Low end* como en *Traditional*.

7.2.2 Ajustes estratégicos durante la competencia

En esta sección se analizarán los movimientos estratégicos realizados por *Digby* con el objetivo de mantenerse como una empresa competitiva dentro de la industria, así como las reacciones realizadas por parte de la competencia ante los ajustes de la estrategia de *Digby*.

- El precio de los productos siempre estuvo a la baja durante los primeros cinco años, *Digby* durante estos periodos se mantuvo dentro de las primeras cuatro empresas con mayor participación y compitió en la guerra de precios que mantenían *Ferris*, *Chester* y *Andrews*. Para los últimos tres años el equipo directivo se dio cuenta que al mantenerse en esa disputa no le favorecería en sus finanzas, además de que la capacidad y automatización no le permitiría seguir compitiendo, por lo que para el 2026 se tomó la decisión de aumentar dichos precios, aunque se perdiera mercado, con estos cambios la compañía generaría más ingresos para evitar los préstamos de emergencia y solventar las deudas que se venían arrastrando desde 2023. La reacción de la competencia fue rápida y acapararon la parte de la industria que perdió *Digby*, aumentando entre 1% y 2% para *Ferris* y *Chester*.
- *Digby* planeo su estrategia en la creación de un nuevo producto en el segmento *Traditional*, por lo que el ya existente (*Daze*) se movería a *Low end*. Cuando los competidores empezaron a diversificar su cartera Low *end* fue demasiado competido, por lo que la estrategia de *Digby* no funcionó completamente. *Daze* y *Dell* no pudieron maximizar las ventas, por lo que ingresos de la compañía no fueron los esperados y

necesito en múltiples años prestamos de emergencia para solventar la crisis financiera que se tenía en ese momento. *Digby* tomó la decisión de vender capacidad en la mayoría de sus productos para generar ingresos de esa venta, pero la competencia reaccionó de una manera agresiva reduciendo aún más sus precios por lo que *Ferris*, *Erie* y *Chester* se vieron beneficiadas con mayor volumen de venta.

- Con un déficit financiero *Digby* en 2026 tomó la decisión de maximizar sus presupuestos en promoción y ventas con el objetivo de incrementar el porcentaje en el conocimiento y accesibilidad del cliente. Al realizar un análisis en estos indicadores, los productos *Duck*, *Dot* y *Dune* no estaban alcanzando un mayor volumen de ventas en los años 2024 y 2025 debido a que el porcentaje estaba por debajo del 80%.
- Con respecto a investigación y desarrollo desde año 2021 al 2025, los sensores, se posicionaron con antelación a los niveles de tamaño y desempeño esperados, pero para el 2026 *Digby* se dio cuenta que el mercado debido a la competencia compraba más los productos que estaban en el punto ideal, por lo que para *High End*, *Performance* y *Size*, se llevaron a dicha posición.

La estrategia de *Digby* no fue mala, pero tardó demasiado en adaptarse a las condiciones del mercado y a los cambios que la competencia imponía, ya que la empresa no tenía la capacidad financiera para ser flexible. Aún y con todas las limitaciones financieras que presentó *Digby* durante los ochos años de esta administración, en los dos últimos se lograron incrementar las ventas, logrando mayor utilidad durante los años 2027 y 2028.

7.2.3 Dificultades en el proceso

Al iniciar el simulador se planteó la estrategia de introducir un producto nuevo el primer año y los siguientes años invertir en automatización e incrementar la capacidad de cada producto con el

fin de ser líderes en costos. Los primeros dos periodos fue fácil mantener el plan ya que se contaba con flujo de efectivo y los préstamos de largo plazo eran suficientes para cubrir la inversión que se necesitaba.

A partir del tercer año y al ver como cambiaba el mercado con las estrategias de los otros competidores, especialmente los precios tan bajos que se ofrecían en *Low end* y *Traditional*, fue difícil para el equipo fue decidir como invertir el dinero si dar prioridad a la compra de capacidad o la automatización porque no se contaba con liquidez y los préstamos a largo plazo se iban reduciendo cada año.

Fue complicado analizar y tomar decisiones con la finalidad de tener un diferenciador. Y consideramos que el error más importante fue determinar sacar adelante la empresa con la estrategia que se había planteado al principio, la cual requería seguir invirtiendo en automatización para los segmentos de *Low end* y *Traditional* y competir en costos con las otras empresas. Ademas con este enfoque, se dejó pasar la oportunidad de ganar participación de mercado en *Performance* y *Size*. Para el año 2027 se optó por replantear la estrategia y arriesgar a perder participación en el mercado con la finalidad de reducir costos y tener mejores finanzas en la empresa.

No fueron decisiones fáciles ya que fueron ampliamente discutidas por los integrantes del equipo por el temor de perder más puntos en el *BSC,* pero se necesitaban hacer cambios y que al final se llegó a un acuerdo donde se vio una mejora considerable en los últimos dos años del simulador, aunque por la falta de tiempo, no se logró dejar la empresa en la mejor situación.

7.2.4 Hechos de los resultados finales

Las razones principales por las que se obtuvo el último lugar en la competencia fue que en un inicio durante las prácticas en equipo, una estrategia que generó muy buenos resultados habían

consistido en convertir *Daze* de *Traditional* a *Low end*, y al mismo tiempo crear uno nuevo para *Traditional* con la finalidad de que este no quedara desprotegido.

Lamentablemente esto no fue la mejor para nuestro equipo en la competencia, pues no tomamos en consideración múltiples factores, entre ellos que lo más importante para el segmento *Low end* era el precio y después la edad, por lo cual para introducir el producto *Traditional* a *Low end* se tenía que tener un nivel de automatización muy alto para bajar el precio, pero a consecuencia de los nulos flujos de efectivo durante los años de operación no fue posible y que los competidores directos contaban con mejores niveles los cuales les permitían reducir sus costos y tener mejores ofertas acaparando gran parte del mercado, de esta manera, la expectativa que teníamos con este producto no fue posible.

Nos damos cuenta de que en la simulación realizada con las computadoras estas situaciones no ocurrieron ya que al enfrentarnos con otros grupos manejados por compañeros la rivalidad aumento exponencialmente y apostamos todo a esta estrategia esperando obtener los mismos resultados sin considerar las variables antes mencionadas.

Otra razón, fue la guerra de precios entre las empresas, en donde por miedo a perder la participación que habíamos acaparado, descuidamos los márgenes de contribución y ofrecimos precios bajos. Al final nos dimos cuenta de que no fue la mejor decisión ya que hubiera sido mejor sacrificar parte del mercado y tener unas finanzas más sólidas y estables.

7.2.5 Aportaciones del simulador en un ambiente real

El simulador fue una herramienta muy didáctica, principalmente porque nos dio la posibilidad de manejar y definir la estrategia de una compañía de una forma integral y práctica, trabajamos con los diferentes departamentos en una toma de decisiones constante buscando alinear todos los departamentos a una estrategia y en búsqueda de los resultados establecidos, fue muy

enriquecedor cada una de las sesiones debido a que tuvimos la oportunidad de discutir las decisiones a tomar desde diferentes perspectivas y esto ayudó a tener un panorama más amplio, un mejor entendimiento de la compañía y prever el impacto que tenían cada una de nuestras decisiones.

Al inicio del simulador tuvimos un contexto muy favorable en el cual todas las compañías estaban en una misma circunstancia, se contaba con un presupuesto para cubrir las necesidades de la compañía y nos manteníamos competitivos, esto nos alentó a seguir sobre una estrategia, para ese entonces el trabajo en equipo y consensar era muy fácil, sin embargo después hubo muchos casos de crisis en los cuales tuvimos que reaccionar de manera ágil y tomando decisiones que si bien eran necesarias fueron drásticas, esto dificultó mucho el proceso de la toma de decisiones porque cada uno de nosotros tuvo un punto de vista diferente y buscábamos proteger al departamento en el cual estábamos a cargo, esto nos reafirmó de manera práctica que en un entorno real es importante ver a un compañía de manera holística, tener mente estratégica, conocer al mercado y competencia y sobre todo ser agiles y flexibles ya que de no reaccionar las implicaciones son mayores.

Cada uno de nosotros dentro de las compañías donde laboramos tenemos un gran enfoque y especialización en una área y eso no nos permite ver otras, para hacer un análisis más profundo de cómo sus decisiones pueden impactar de manera positiva o negativa dentro de la compañía, el simulador nos permitió aplicar mucho de nuestra experiencia actual y también nos brindó la posibilidad de desarrollar un pensamiento estratégico, orientado a tener un entendimiento holístico de una compañía, agilidad de responder situaciones adversas como una crisis financiera, falta de competitividad en nuestros productos, mejor administración y optimización de recursos con el objetivo de potencializar a la compañía.

El simulador, nos permitió poner a prueba cada una de las estrategias implementadas y la posibilidad de medir y analizar los resultados de esas decisiones, además nos situó en un contexto altamente competitivo que requería un alto enfoque a entender al mercado, a los competidores y toma de decisiones donde en cada una de las rondas tuvimos que redefinir la estrategia y proyectar un resultado que nos permitiera seguir dentro de la competencia.

7.3 Conclusiones sobre la modalidad de simulador de negocios IDI 3 Y IDI 4

A continuación, se presentan las reflexiones de la modalidad de titulación del simulador de negocios.

Mi paso por las asignaturas de Investigación, Desarrollo e Innovación (IDI) inició en IDI I, materia en la que se nos mostró de manera general en que consistían las diferentes modalidades, además de que se nos proporcionaron algunas herramientas que sería útiles para el trabajo de obtención de grado, tales como herramientas de búsqueda de información, métodos de análisis de datos y reglas de redacción para trabajos formales.

Inicialmente opté por la modalidad de investigación, en IDI II e IDI III, aprendí más del análisis de datos, construcción de herramientas para recabar información y como evaluar y comprobar hipótesis, sin embargo, debido a que el asesor asignado decidió retirarse del proyecto no se pudo concluir.

Para continuar con el proceso de obtención de grado decidí optar por la modalidad de simulador, para lo cual tuve que cursar nuevamente IDI II. En la primera de ellas descubrí información valiosa que sin duda puede fácilmente llevarse a la práctica dentro de una empresa para mejorar procesos, entender de mejor manera el funcionamiento de esta, así como tomar decisiones fundamentadas que minimicen los riesgos, por lo que considero que el paso por estas materias fue enriquecedor debido a los nuevos conocimientos y experiencias obtenidas.

Durante IDI III y IV apliqué toda esta información en un ambiente realista de simulación de la operación de una empresa, fue muy educativo saber cómo funciona una empresa, detectar todas las variables que pueden afectar su operación y descubrir la importancia de la construcción de una estrategia que va a guiar a toda una organización, analizar lo que hacía la competencia y descubrir que es lo que se hacía mal o bien, me otorgó un buen panorama de cómo es pertenecer al equipo directivo con lo cual obtuve herramientas que se pueden poner en práctica en la vida laboral y personal.

7.4 Conclusiones sobre el paso por la maestría en ITESO

En este apartado se concluye acerca de maestría cursada en el ITESO, y los aprendizajes y valores que deja la casa de estudios.

Inicialmente elegí estudiar la maestría en mercadotecnia global en el ITESO, debido al plan de estudios ofrecido, ya que se acercaba mucho a los conocimientos que yo estaba buscando aplicar en mi labor profesional, además de lo anterior, al haber cursado la licenciatura en esta misma institución, conocía los valores que rigen a la misma, siempre orientados a que nosotros como profesionales, busquemos el bien común, filosofía con la que me he sentí identificado y bajo la cual decidí continuar aprendiendo en esta nueva etapa.

La experiencia de cursar una maestría fue sumamente enriquecedora, tanto en el sentido académico, como personal y profesional, debido a todo lo aprendido durante la misma, a través de las diferentes clases y proyectos, además de la convivencia e interacción con compañeros de clase de variados orígenes profesionales y laborales, lo cual hizo mucho más rico el contenido y las ideas que se compartieron durante las asignaturas.

Algo que fue particularmente valioso, fue que, en muchas de las clases cursadas, se trataba de aterrizar toda la teoría en el terreno de la práctica real, en ocasiones colaborando

inclusive con empresas o profesionales especializados en ciertas áreas, lo considero un acierto y espero se mantenga esa práctica.

En términos de los valores y la ética, volví a ver en cada una de las clases la sólida base humanista del ITESO, que me permite buscar el bien de la sociedad y del ambiente, de modo que al egresar puedo decir que durante el paso por la maestría se han reforzado todos los valores que a postre aplicaré a mi vida profesional y personal, sin importar en que ámbito u ocupación me desempeñe como parte de la comunidad de egresados, tengo el compromiso de ser vocero orgánico de esta filosofía.

7.5 Conclusión

En conclusión este capítulo ayudó a hacer una reflexión sobre todos los aprendizajes que se lograron durante toda la maestría, las asignaturas de IDI y en concreto de este último curso, en el que se aplicaron todos los conocimientos obtenidos a lo largo de todas las materias, ayudando así a que cada uno sea mucho más conscientes del avance que hubo y de las oportunidades en las que como profesionales se pueden seguir trabajando a fin de ser más observadores, analíticos y críticos en cuanto a cada decisión que se toma dentro de las organizaciones.

Por otro lado, se hizo el recuento de todo el valor obtenido a través del paso por la maestría, la cual no solo ha otorgado conocimientos, sino experiencias que enriquecen el intelecto y la conciencia social y ética, a partir de lo cual podremos ser mejores profesionales, mientras apoyamos a que nuestra, sociedad, comunidades y organizaciones sean siempre mejores.

Referencias

Aarons-Mele M. (2019). Tackling Leadership Struggles, Burnout, and Performance Anxiety Retrieved . *Harvard Business Review*.

Boaz, N., & Fox, E. A. (2014). Change leader, change thyself. *Hardvard Business Review*.

Bower, J., & Gilbert, C. (2007). How managers everyday decisions create or destroy your companys strategy. *Hardvard Business Review*.

Capsim. (2013). *Guia de miembro de equipo Capstone.* Estados Unidos: Capsim simulaciones de negocios.

Capsim. (2020). *Capstone* . Retrieved from Capstone: https://ww3.capsim.com/student/portal/index.cfm?template=industryScoring.BalancedScorecard.myTeams&d=modules/common

Cardenas, L. S., Bravo, E. I., & Amante, B. G. (2019, July 04). *Una metodologia innovadora para la planeacion estrategica*. Retrieved from Dialnet: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4869002.pdf

Chan, K. W., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy:* . Harvard Business School Press.

Collis, D., & Montgomery, C. (2008). *Competing on Resources.* Harvard Business Review.

Compromiso Empresarial. (2018). ¿De dónde vienes? ¿A dónde vas, Uber? *Compromiso Empresarial.*

Controladora Comercial Mexicana. (2014). *The Beginning of a new stage 2014 Annual Report.*

Drucker, P. (1973). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper and Row.

Eriksson, C., & Hess, E. D. (2011, January 24). *Starbucks Corporation.* Virginia: Darden Business Publishing. Retrieved from https://stories.starbucks.com/stories/2017/starbucks-acquires-remaining-shares-of-east-china-jv/

Erin, K., & Phyllis, M. (2020, April 27). *MITSloan Management Review*. Retrieved from MITSloan Management Review: https://sloanreview.mit.edu/article/fixing-the-overload-problem-at-work/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_content=Work%20Redesign%20Can%20Ward%20Off%20Burnout&utm_campaign=Enews%20BOTW%205/1/2020

Expansión. (2013). *www.expasion.mx*. Retrieved from https://expansion.mx/negocios/2013/11/12/starbucks-pagara-2750-mdd-a-kraft

Fisher, M. (2017). Curing the addiction to growth. *Harvard Business Review*.

Forbes. (2019, Noviembre). *www.forbes.com.mx*. Retrieved from https://www.forbes.com.mx/nestle-va-por-kioscos-de-cafe-starbucks-en-mexico/

G., J., & C.W. (2013). *Strategic Leadership: Managing the strategy-making process for competitive advantage.* South-Western Cengage Learning.

Giurge, L., & Bohns, V. (2020). *3 Tips to avoid WFH Burnout.* Harvard Business Review.

Gratton, L. (2020). *How to Help Employees Work From Home With Kids.* MITSloan Management Review.

Hill, C., & Jones, G. (2013). *Strategic Managment Theory.* Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Jones, G., & Reissen De Pinho, R. (2007). *Natura: Global Beauty Made in Brazil.* Harvard Business.

Josh Lowy. (2020). *Overcoming Remote Work Challenges.* MITSloan Management Review.

Kaplan, R. S., & Norton, D. (2005). *The Balance Scorecard: Measures that Drive Performance.* Harvard Business Review.

Katzenbach, J. R. (2000). *El trabajo en equipo.* España: Granica.

Kavadias, S., Ladas, K., & Loch, C. (2016). The transformative Business Model. *Harvard Business Review*.

Kelly, & Moen. (2020, April 27). *MITSloan Management Review*. Retrieved from MITSloan Management Review: https://sloanreview.mit.edu/article/fixing-the-overload-problem-at-work/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_content=Work%20Redesign%20Can%20Ward%20Off%20Burnout&utm_campaign=Enews%20BOTW%205/1/2020

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Dirección de marketing . Ciudad de México: Pearson.

Kourdi, J. (2015). Strategies for growht . *Kourdi, Business Strategy*.

La Comer S.A.B. de C.V. (2016.). *Informe anual 2016.*

Lenovo. (2020, April 30). *Lenovo*. Retrieved from Lenovo StoryHub: https://news.lenovo.com/collaboration-technology-at-the-heart-of-a-remote-working-world/

Lipson, M. L. (2009). Panera Bread Company. *Darden Business Publishing*.

Mackay, A., Migdal, A., & Masko, J. (2020). Uber: Competing Globally. *Harvard Business School*.

Merca 2.0. (2019). *www.merca20.com*. Retrieved from https://www.merca20.com/la-estrategia-de-mercadotecnia-de-panera-bread-para-competir-con-mcdonalds-y-starbucks/

Michael, T., & Fred, W. (1995). *The discipline of market leaders.*

Mingori, J. (2020, April 30). *Lenovo*. Retrieved from Lenovo StoryHub: https://news.lenovo.com/collaboration-technology-at-the-heart-of-a-remote-working-world/

Nielsen. (2015). Retail en América Latina.

Orleans, A., & Siegel, R. (2017). *AB InBev: Brewing an innovation Strategy.* Stanford Business.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* New York: The Free Press.

Porter, M. E. (1996). *¿What is Strategy?* Harvard Business Review.

Porter, M., Lorsch, J., & Nohria, N. (2004). Seven surprises for new CEO´s. *Hardvard Business Review*.

Schoemaker, P., Heaton, S., & Teece, D. (2018). *Innovacion, Capacidades Dinamicas y Liderazgo.* Berkeley: Universidad de California Berkeley.

Schoemaker, P., Krupp, S., & Howland, S. (2013). Strategic leadership: The essential skills. *Hardvard Business Review*.

Sinnaps. (2020). Retrieved from https://www.sinnaps.com: https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/kpis-financieros

Soriana. (2015). *Informe anual.*

Starbucks. (2020, 10 12). *Assets Starbucks*. Retrieved from Starbucks: http://assets.starbucks.com/about-us%2Four-heritage

Tiendas Comercial Mexicana S.A. DE C.V. (2009). *Reporte Anual.*

Tolstoi, L. (2014). *https://www.lavozdegalicia.es/noticia/informacion/2014/09/09/leon-tolstoi-grandes-frases/000314102638911911899962.htm.* Retrieved from https://www.lavozdegalicia.es.

Treacy, M., & Wiresema, F. (1995). *The discipline of market leaders.*

William Thomson, K. (2018). *https://www.milenio.com/opinion/miguel-angel-puertolas/en-frecuencia/de-que-sirve-tanta-informacion.* Retrieved from https://www.milenio.com.