

# **Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente**

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

Departamento de Economía, Administración y Mercadología  
**Maestría en Administración**



## **Implementación de estrategia de amplio diferenciador en el simulador de negocios *Capstone***

---

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

Presentan: **LAURA ALICIA MARTÍNEZ TORRES, ITAHIYECTZI  
MENDOZA ROSAS, FABIOLA MOYA HERNÁNDEZ Y DENISSE  
BERENICE REYNA MALDONADO**

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

Tlaquepaque, Jalisco. 6 de mayo de 2024.

## **Agradecimientos**

En primer lugar, quisiera expresar mi más profundo agradecimiento a la persona que siempre ha creído en mí, dándome su apoyo incondicional y amor. Quien me ha enseñado que todo es posible y el cual me motivó a emprender este proyecto dándome siempre la seguridad de que llegaría al final incluso en los momentos más difíciles.

A mi familia, cuyo apoyo ha sido importante para cada uno de mis logros, pero, en especial, a mi mamá, quien ha sido indispensable, durante todo este proceso. Su presencia constante, su amor y cuidados han sido lo mejor en este camino. No puedo dejar de mencionar a mis queridas amigas y afortunadamente compañeras de clase, cuya energía, luz y compañerismo han sido fundamentales en este viaje. Su apoyo, amistad y su inquebrantable espíritu de equipo me han animado a continuar, a no desistir y a nunca sentirme sola en este proceso.

A mis maestros, les doy gracias, por haber sembrado en mí la semilla del conocimiento y por haberme guiado con sus valiosas enseñanzas y aportes. Su dedicación y pasión por la educación han sido una fuente de inspiración constante para mí. A todos ustedes, gracias por ser parte de este sueño.

**Denisse Berenice Reyna Maldonado**

Eres como el sol en mi universo, irradiando calor, luz y vida a cada rincón de mi existencia. Tu presencia es la fuerza gravitacional que me mantiene centrada, anclado en la belleza y el propósito de la vida.

Gracias al universo por ser y existir mi amado hijo Nathael.

Le doy gracias a Dios, por el don precioso de la salud. Cada día, experimento el milagro de un cuerpo que funciona correctamente, que me permite moverme, crear, trabajar y disfrutar. Reconozco que la salud es un tesoro invaluable, y le agradezco por cuidar de mí y de mis seres queridos, protegiéndonos de enfermedades y fortaleciéndonos en tiempos de adversidad.

**Fabiola Moya**

No hay palabras que alcancen para agradecer a mi familia, quienes me han apoyado incondicionalmente y han creído en mí cuando no encuentro las fuerzas; por todo su amor cuando me vieron flaquear.

A todas esas personas que me han ayudado a construir lo que soy, con sus consejos, su guía, su experiencia y su impulso, no estaría aquí sin ustedes.

Para tres mujeres increíbles que me enseñaron a ver el mundo de otra forma, me entregaron parte de su corazón y me compartieron su pasión por hacer de este mundo un lugar más justo, aún más bello.

A San Ignacio de Loyola, que me eligió y me sigue eligiendo día a día, recordándome que tiene un propósito para mí, mucho más grande de lo que puedo llegar a entender.

**Laura Alicia Martínez Torres**

Gracias a mi familia por ser siempre mi soporte en cada proyecto que emprendo. A doña Rosy, por el apoyo a lo largo de toda mi vida, por heredarme el carácter fuerte de las mujeres de su familia, combinado con su ternura y cuidado a las personas que nos rodean. A Don Rafa, por ejercer una carrera profesional de forma ética y ambiciosa, compartiéndome el amor por siempre aprender cosas nuevas y la curiosidad para explorar el porqué de lo que sucede a nuestro alrededor. A Quetzal, por insistir en la importancia de moverme a un espacio desde el cual pudiera priorizar mi crecimiento profesional. Gracias infinitas a mis amigas Laura, Denisse y Lorena, por su generosidad y disposición para compartir sus conocimientos y experiencias, pero sobre todo las admirables mujeres que son, sus fortalezas, temores, ideales y esperanzas. Gracias por su compañía, apoyo y motivación a lo largo de esta compleja etapa.

Agradezco también a Michael por todo el apoyo y los cuidados, por la serendipia de coincidir y compartir una visión respetuosa de la vida en balance con nuestras carreras profesionales. Gracias por acompañarme a admirar la belleza del desierto y a explorar nuevas posibilidades.

**Itahiyectzi Mendoza Rosas**

## Abstract

El presente documento recupera la experiencia de aplicar la estrategia de amplio diferenciador en la empresa *Baldwin* del simulador *Capsim* exitosamente durante un periodo de ocho años. Contiene el planteamiento, desarrollo y decisiones ejecutadas integrando los conocimientos adquiridos por las integrantes del equipo durante la maestría en administración, además de las conclusiones derivadas de la experiencia de trabajar con el simulador de negocios.

El primer capítulo contiene el marco teórico relacionado con los conceptos, conocimientos, tácticas y estudios de casos de empresas reales que fueron aplicados en el desarrollo y ejecución de la estrategia seguida por *Baldwin*.

El segundo capítulo detalla la metodología del simulador *Capstone*, además de la planeación estratégica de la empresa y su filosofía empresarial. Se encuentran detalladas, además, las tácticas que pretendía llevar a cabo el equipo directivo.

A partir del capítulo tres y hasta el seis, se detallan minuciosamente las tácticas que llevaron a *Baldwin* al liderazgo en la industria de los sensores, con sus respectivos aprendizajes y ajustes necesarios dadas las condiciones del mercado y los resultados obtenidos, además de los análisis de la competencia.

Finalmente, el capítulo siete se encuentra integrado por las conclusiones en equipo e individuales del proceso de aprendizaje y la cimentación de decisiones desde una visión sistémica para *Baldwin* dentro de la competencia del simulador.

**Palabras clave:** simulador, *Capstone*, *Capsim*, *Baldwin*, *Balanced Scorecard*, estrategia, amplio diferenciador

# Índice

CAPÍTULO 1 .....	14
1.1 Introducción.....	15
1.2 Planeación estratégica.....	15
1.2.1 Ventaja competitiva.....	15
1.2.2 Proceso de planeación estratégica .....	16
1.2.3 La misión, visión, valores, políticas y objetivos.....	17
1.2.4 Análisis interno de la empresa.....	19
1.2.5 El análisis externo y las cinco fuerzas de Porter.....	21
1.2.6 La estrategia.....	24
1.2.7 Elección de la estrategia .....	25
1.2.8 Estrategias genéricas .....	26
1.2.9 Riesgos de las estrategias genéricas .....	27
1.2.10 La importancia de la estrategia en las organizaciones.....	29
1.2.11 Fuentes de posicionamiento estratégico.....	29
1.2.12 Concesiones – Trade-offs.....	30
1.2.13 Balanced scorecard .....	31
1.2.14 Conclusiones de planeación estratégica .....	33
1.3 Recursos estratégicos y capacidades dinámicas: un enfoque al caso <i>AB-InBev</i> .....	33
1.3.1 La estrategia de AB-InBev .....	34
1.3.2 Competencia por recursos.....	38
1.3.3 Las capacidades dinámicas clave para AB-InBev.....	42
1.3.4 Una vista ante el futuro para AB-InBev.....	44
1.3.5 Conclusión.....	47
1.4 Estrategias de crecimiento.....	48
1.4.1 Crecimiento Orgánico .....	49
1.4.2 Crecimiento inorgánico.....	50
1.4.2.1 Fusiones y adquisiciones.....	50
1.4.2.2 Alianzas estratégicas, asociaciones y joint ventures.....	52
1.4.2.3 Diversificación.....	53

1.4.2.4	Especialización .....	54
1.4.3	La estrategia de crecimiento de Starbucks Corporation .....	54
1.4.4	Los problemas de crecimiento a los que se enfrentó Starbucks.....	57
1.4.5	Estrategia de crecimiento para Starbucks en el futuro.....	59
1.4.6	Conclusiones del caso Starbucks.....	61
1.5	Modelos de negocios .....	61
1.4.7	Modelos de negocios transformadores y sus características .....	63
1.4.8	Implementación de modelos de negocios digitales.....	65
1.4.9	Uber: Una historia de modelo de negocio transformador.....	66
1.4.10	La estrategia genérica de Uber .....	68
1.4.11	Estrategias de crecimiento de Uber .....	70
1.4.12	Uber revolucionando su sector .....	71
1.4.13	La ética desde la perspectiva del caso Uber .....	74
1.4.14	Conclusiones modelos de negocio y caso Uber .....	78
1.6	Habilidades esenciales del líder estratégico .....	84
1.6.1	Cómo mejorar las habilidades esenciales del líder .....	88
1.6.2	Modalidades de trabajo.....	90
1.6.3	Conclusión liderazgo y modalidades de trabajo .....	95
1.7	La inteligencia artificial y su aplicación en la estrategia .....	97
1.7.1	Roles generativos de la IA y sus aplicaciones prácticas .....	98
1.7.2	Integrar la inteligencia artificial en la estrategia.....	100
1.7.3	La relación de la rentabilidad y los KPI con la IA .....	102
1.7.4	Conclusiones sobre la aplicación de la IA en la estrategia .....	103
1.8	Conclusión capítulo 1.....	104
CAPÍTULO 2.....		105
2.1	Introducción.....	106
2.2	Introducción a <i>Capstone</i> .....	106
2.2.1	Segmentos .....	107
2.2.2	Análisis de las cinco fuerzas competitivas .....	108
2.2.3	Reporte Courier .....	109
2.3	Estrategias genéricas de <i>Capstone</i> .....	110

2.3.1	Amplio liderazgo en costo.....	110
2.3.2	Amplio diferenciador .....	110
2.3.3	Liderazgo de costo de nicho.....	111
2.3.4	Diferenciación por nicho .....	111
2.3.5	Liderazgo por costos con enfoque en el ciclo de vida del producto .....	111
2.3.6	Diferenciador con enfoque en el ciclo de vida del producto .....	112
2.4	Filosofía empresarial Baldwin .....	112
2.4.1	Estructura Organizacional .....	113
2.4.2	Organigrama .....	114
2.5	Roles y responsabilidades .....	115
2.5.1	Dirección General (CEO / R&D).....	115
2.5.2	Mercadotecnia y relaciones con los clientes .....	116
2.5.3	Procesos internos (Finanzas y Producción).....	116
2.5.4	Crecimiento y mejora (TQM y RRHH).....	117
2.6	Estrategia general Baldwin .....	119
2.7	Tácticas por departamento.....	119
2.7.1	CEO / R&D.....	119
2.7.2	Mercadotecnia y relaciones con los clientes .....	120
2.7.3	Procesos Internos (Finanzas y Producción).....	120
2.7.4	Crecimiento y Mejora (TQM) .....	122
2.8	Modelo de negocios.....	122
2.9	Objetivos estratégicos Baldwin.....	123
2.10	Conclusión.....	124
CAPÍTULO 3 .....		126
3.1	Introducción.....	127
3.2	Análisis de la industria .....	127
3.2.1	Análisis Balanced Scorecard Baldwin .....	127
3.2.2	Estrategias de la competencia .....	129
3.3	Resultados de Baldwin.....	136
3.3.1	Semáforo Balanced Scorecard .....	136
3.3.2	Decisiones y resultados segmento Traditional periodo 2025-2026.....	139

3.3.2.1	R&D .....	140
3.3.2.2	Mercadotecnia .....	140
3.3.2.3	Producción .....	142
3.3.3	Decisiones y resultados segmento Low End periodo 2025-2026.....	143
3.3.3.1	R&D .....	144
3.3.3.2	Mercadotecnia .....	145
3.3.3.3	Producción .....	146
3.3.4	Decisiones y resultados segmento High End periodo 2025-2026.....	147
3.3.4.1	R&D .....	148
3.3.4.2	Mercadotecnia .....	148
3.3.4.3	Producción .....	149
3.3.5	Decisiones y resultados segmento Performance periodo 2025-2026 .....	151
3.3.5.1	R&D .....	152
3.3.5.2	Mercadotecnia .....	153
3.3.5.3	Producción .....	155
3.3.6	Decisiones y resultados segmento Size periodo 2025-2026.....	157
3.3.6.1	R&D .....	157
3.3.6.2	Mercadotecnia .....	158
3.3.6.3	Producción .....	159
3.3.7	Decisiones y resultados RRHH periodo 2025-2026.....	161
3.3.8	Decisiones y resultados finanzas periodo 2025-2026.....	162
3.3.8.1	Ventas .....	163
3.3.8.2	Rentabilidad y apalancamiento.....	164
3.3.8.3	Margen de Contribución .....	167
3.3.8.4	Valor de la acción .....	168
3.3.8.5	Capitalización en el mercado .....	170
3.4	Conclusiones bienio 2025-2026.....	171
CAPÍTULO 4	.....	173
4.1	Introducción.....	174
4.2	Análisis de la industria .....	174
4.2.1	Análisis Balanced Scorecard Baldwin .....	174

4.2.2	Estrategias de la competencia .....	176
4.3	Resultados de <i>Baldwin</i> .....	183
4.3.1	Semáforo Balanced Scorecard 2027-2028 .....	183
4.3.2	Decisiones y resultados segmento Traditional periodo 2027-2028.....	185
4.3.2.1	R&D .....	186
4.3.2.2	Mercadotecnia.....	187
4.3.2.3	Producción .....	188
4.3.3	Decisiones y resultados segmento Low End periodo 2027-2028.....	190
4.3.3.1	R&D .....	190
4.3.3.2	Mercadotecnia.....	191
4.3.3.3	Producción .....	192
4.3.4	Decisiones y resultados segmento High End periodo 2027-2028.....	194
4.3.4.1	R&D .....	194
4.3.4.2	Mercadotecnia.....	196
4.3.4.3	Producción .....	198
4.3.5	Decisiones y resultados segmento Performance periodo 2027-2028 .....	199
4.3.5.1	R&D .....	199
4.3.5.2	Mercadotecnia.....	201
4.3.5.3	Producción .....	202
4.3.6	Decisiones y resultados segmento Size periodo 2027-2028.....	203
4.3.6.1	R&D .....	204
4.3.6.2	Mercadotecnia.....	205
4.3.6.3	Producción .....	206
4.3.7	Decisiones y resultados RRHH periodo 2027-2028.....	207
4.3.8	Decisiones y Resultados TQM periodo 2027-2028 .....	208
4.3.9	Decisiones y resultados finanzas periodo 2027-2028.....	210
4.3.9.1	Ventas .....	211
4.3.9.2	Rentabilidad y apalancamiento.....	211
4.3.9.3	Margen de Contribución .....	215
4.3.9.4	Valor de la acción.....	216
4.3.9.5	Capitalización en el mercado .....	217

4.4	Conclusiones bienio 2027-2028.....	218
CAPÍTULO 5.....		220
5.1	Introducción.....	221
5.2	Análisis de la industria .....	221
5.2.1	Análisis Balanced Scorecard Baldwin.....	221
5.2.2	Estrategias de la competencia .....	222
5.3	Resultados de <i>Baldwin</i> .....	230
5.3.1	Semáforo Balanced Scorecard 2029-2030.....	230
5.3.2	Decisiones y resultados segmento Traditional periodo 2029-2030.....	233
5.3.2.1	R&D.....	234
5.3.2.2	Mercadotecnia.....	234
5.3.2.3	Producción .....	236
5.3.3	Decisiones y resultados segmento Low End periodo 2029-2030.....	238
5.3.3.1	R&D.....	238
5.3.3.2	Mercadotecnia.....	239
5.3.3.3	Producción .....	240
5.3.4	Decisiones y resultados segmento High End periodo 2029-2030.....	241
5.3.4.1	R&D.....	242
5.3.4.2	Mercadotecnia.....	243
5.3.4.3	Producción .....	244
5.3.5	Decisiones y resultados segmento Performance periodo 2029-2030.....	245
5.3.5.1	R&D.....	246
5.3.5.2	Mercadotecnia.....	246
5.3.5.3	Producción .....	248
5.3.6	Decisiones y resultados segmento Size periodo 2029-2030.....	249
5.3.6.1	R&D.....	249
5.3.6.2	Mercadotecnia.....	250
5.3.6.3	Producción .....	251
5.3.7	Decisiones y resultados RRHH periodo 2029-2030.....	252
5.3.8	Decisiones y Resultados TQM periodo 2029-2030.....	254
5.3.9	Decisiones y resultados finanzas periodo 2029-2030.....	256

5.3.9.1	Ventas .....	256
5.3.9.2	Rentabilidad y apalancamiento.....	257
5.3.9.3	Margen de Contribución .....	261
5.3.9.4	Valor de la acción .....	262
5.3.9.5	Capitalización en el mercado .....	263
5.4	Conclusiones bienio 2029-2030 .....	264
CAPÍTULO 6 .....		266
6.1	Introducción.....	267
6.2	Análisis de la industria .....	267
6.2.1	Análisis Balanced Scorecard Baldwin .....	267
6.2.2	Estrategias de la competencia .....	268
6.3	Resultados de <i>Baldwin</i> .....	276
6.3.1	Semáforo Balanced Scorecard 2031-2032 .....	277
6.3.2	Objetivos a largo plazo (Recap) 2031-2032 .....	279
6.3.3	Decisiones y resultados segmento Traditional periodo 2031-2032.....	280
6.3.3.1	R&D .....	281
6.3.3.2	Mercadotecnia.....	282
6.3.3.3	Producción .....	283
6.3.4	Decisiones y resultados segmento Low End periodo 2031-2032.....	285
6.3.4.1	R&D .....	285
6.3.4.2	Mercadotecnia.....	286
6.3.4.3	Producción .....	287
6.3.5	Decisiones y resultados segmento High End periodo 2031-2032 .....	289
6.3.5.1	R&D .....	289
6.3.5.2	Mercadotecnia.....	290
6.3.5.3	Producción .....	292
6.3.6	Decisiones y resultados segmento Performance periodo 2031-2032 .....	293
6.3.6.1	R&D .....	294
6.3.6.2	Mercadotecnia.....	295
6.3.6.3	Producción .....	296
6.3.7	Decisiones y resultados segmento Size periodo 2031-2032 .....	298

6.3.7.1	R&D .....	299
6.3.7.2	Mercadotecnia .....	300
6.3.7.3	Producción .....	301
6.3.8	Decisiones y resultados RRHH periodo 2031-2032 .....	303
6.3.9	Decisiones y Resultados TQM periodo 2031-2032 .....	305
6.3.10	Decisiones y resultados finanzas periodo 2031-2032 .....	307
6.3.10.1	Ventas .....	307
6.3.10.2	Rentabilidad y apalancamiento.....	308
6.3.10.3	Margen de Contribución .....	311
6.3.10.4	Valor de la acción .....	312
6.3.10.5	Capitalización en el mercado .....	314
6.4	Conclusiones bienio 2031-2032 .....	315
CAPÍTULO 7 .....		318
7.1	Introducción.....	319
7.2	Planeación estratégica, implementación y adaptaciones.....	319
7.2.1	Priorización de recursos.....	319
7.2.2	Equilibrando rentabilidad y crecimiento sostenible .....	320
7.2.3	Balance entre producción y competitividad .....	320
7.2.4	Equilibrar excesos y desabastos.....	321
7.2.5	Abarcar cuotas de mercado y mejorar continuamente .....	322
7.2.6	Ajustes en planeación .....	323
7.2.7	Táctica de expansión de productos.....	323
7.3	Retos y oportunidades.....	324
7.3.1	Desafíos para el departamento de mercadotecnia.....	324
7.3.2	Trabajo en equipo y toma de decisiones .....	325
7.3.3	Aprovechamiento de la diversidad de enfoques .....	326
7.3.4	Armonizar diferentes ritmos y responsabilidades .....	327
7.4	Análisis del éxito .....	327
7.4.1	Planeación y diferenciación competitiva .....	327
7.4.2	Toma de decisiones con una visión sistémica.....	328
7.4.3	Competitividad.....	329

7.4.4	Alto involucramiento del equipo y tiempo invertido.....	329
7.4.5	Capacidades dinámicas .....	330
7.4.6	Visión ambiciosa y evaluación estratégica.....	331
7.4.7	Optimización de los plazos de pago.....	332
7.4.8	Cuidar hasta el último detalle .....	332
7.5	Aportaciones del simulador a las empresas de integrantes de <i>Baldwin</i> .....	333
7.5.1	Simulador de aprendizaje: experimentando sin riesgos .....	333
7.5.2	Justificación y mejora de decisiones en todas las áreas .....	334
7.5.3	Enfoque en la rentabilidad a largo plazo .....	334
7.5.4	La frustración de no tener la información de la competencia .....	335
7.5.5	Aporta ideas para la vida real .....	335
7.5.6	Claridad de las necesidades y preferencias de los clientes.....	336
7.6	Beneficios del simulador de negocios a las integrantes de equipo .....	337
7.7	Impacto del legado y los valores ITESO en la maestría en administración de negocios. ....	344
7.7.1	Fabiola Moya Hernández .....	344
7.7.2	Itahiyectzi Mendoza Rosas.....	346
7.7.3	Laura Alicia Martínez Torres .....	347
7.7.4	Denisse Reyna Maldonado.....	348
7.8	Conclusiones .....	349

## **CAPÍTULO 1**

### **MARCO TEÓRICO**

## **1.1 Introducción**

Este primer capítulo analiza la base teórica fundamental para comprender la forma en que se desarrolla la estrategia de negocios utilizando el simulador *Capstone*.

Con el objetivo de obtener mayor claridad sobre el tema, se utiliza la teoría relevante sobre el análisis interno y externo de la organización, la teoría sobre las cinco fuerzas de Porter y sus estrategias genéricas, *trade-offs*, y el *balanced scorecard*. Se analizan modelos de negocios de empresas globales como *AB-InBev*, *Starbucks Corporation* y *Uber* como referencia para ejemplificar los conceptos teóricos con situaciones reales a las que se han enfrentado dichas empresas.

## **1.2 Planeación estratégica**

La planeación estratégica define para la organización el nivel de éxito o fracaso, es una metodología clave que permite ser proactivos para hacer eficiente la estructura de la organización, o sea, sus recursos para afianzar, motivar y satisfacer a los clientes internos y externos, hace que la certidumbre sea mucho menos impredecible, enfoca sus objetivos a que toda la organización lidere con inspiración e impulsar al logro de un propósito superior o fundamental personal y que se integre con el de la organización.

### **1.2.1 Ventaja competitiva**

Encontrar el punto en el cual las organizaciones son realmente eficientes no es fácil, ya que es la ventaja competitiva la que determina el nivel de éxito que se puede llegar a alcanzar, el trabajo de encontrar esta característica diferenciadora es determinante para el desarrollo, planeación, implementación, control y retroalimentación de la planeación estratégica, puntualizan Hill y

Jones (2008) que cuando la rentabilidad de una organización es mayor que la rentabilidad media y al crecimiento de los beneficios con respecto a otras empresas, entonces se puede decir que se ha logrado una ventaja competitiva.

Hay para quienes la ventaja competitiva es un hecho puesto a simple vista, sin embargo, hay otros que necesitan hacer una búsqueda interna, ya que es en la operación donde pueden encontrar los factores que impulsan un rendimiento superior al de sus rivales, de acuerdo con Hill y Jones (2008), cuando las estrategias de una empresa dan como resultado un desempeño superior, es entonces que se presume tener una ventaja competitiva.

Una vez que se conoce cuál es la ventaja que puede posicionar a una organización en el aprovechamiento de mayor porcentaje en el mercado, entonces no significa que ésta se dará solo por existir, sino que esta debe de ser sostenible, o sea, debe de mantenerse por arriba de las otras que participan en el mercado de manera constante año tras año. Por ello es por lo que al momento de formular una estrategia se deben de tomar en consideración que el modelo encaje y abarque los aspectos que son importantes para la empresa, como enlistan Hill y Jones (2008), se debe hacer una selección de clientes, diferenciar sus productos, crear valor para sus clientes para que pueda mantenerlos, que sus costos sean relevantes en la generación de rentabilidad y asegurarse de crecer el negocio a través del tiempo.

### *1.2.2 Proceso de planeación estratégica*

En el proceso de la planeación estratégica se puede identificar que en la mayoría de las organizaciones con fines de lucro son los gerentes quienes desarrollan las estrategias, ya que su objetivo principal es proporcionar una ventaja competitiva que represente un rendimiento

superior para las partes interesadas sean estos externos, tales como los clientes, accionistas, acreedores, sociedad, proveedores, y gobierno, o internos como los empleados, directivos y propietarios, por lo que son los gerentes los encargados de liderar el proceso de la elaboración de la estrategia, como aparece en Hill y Jones (2008).

La efectividad de la planeación estratégica está enfocada en la generación de ganancias, ser rentables y en asegurar que mantienen un crecimiento a través del tiempo de acuerdo con Hill y Jones (2008), existen también empresas para las cuales el objetivo no es el lucro o la obtención de ganancias, sin embargo, tienen que asegurar que las estrategias produzcan un uso eficiente de los recursos y que su operación sea efectiva, por lo que es necesario gestar mediciones que puedan determinar sus rendimientos de acuerdo con Hill y Jones (2008).

### *1.2.3 La misión, visión, valores, políticas y objetivos*

La concepción de la planeación estratégica corre a través de los diferentes niveles de la corporación, por lo cual es adecuado que toda la organización tenga claro de los componentes fundamentales tales como, la misión, la visión, los valores, políticas y objetivos. Es este el primer componente para el proceso de la planeación estratégica, si estas no existen deben de crearse para que genere en cohesión e integración entre las partes interesadas, esto legitimará coherencia entre lo que se es y hacia donde se dirigen, ayudando a suscitar los lineamientos bajo los cuales se conectarán las acciones personales con las de la organización.

La misión describe quienes son y qué hacen o que es lo que están tratando de lograr, muchas organizaciones enfocan su misión al cumplimiento de las necesidades de sus clientes o accionistas, otras en cambio la orientan en correspondencia a un propósito que abarca no solo

necesidades o deseos de un cliente, mercado o tribu, sino del bien comunitario, sea este con alguna región, ambiente natural y sociocultural.

La visión presenta una respuesta a lo que se espera en el futuro y lo que se requiere lograr. La visión debe de evocar el pensamiento integral, de colaboración, existen organizaciones para las cuales la visión es la de una sola persona y otras donde es la organización completa quien la define, con el surgimiento de nuevos tipos de compañías, tales como las empresas *teal* o de entorno azul, aquellas para las cuales la visión es representada por un solo pensador o líder, no existirá coherencia entre lo que el grupo también está esperando a alcanzar o lograr, las visiones que son colaborativas están siempre impregnadas de creatividad, expectativa de lo que se espera en el futuro con respecto a lo que es deseable en cuanto a tecnología, nuevas formas de vida, etc. y que constituyen que esto sea un motor que impulse a la organización (Laloux, 2015).

Los valores representan el conducto entre todos los miembros de la organización, entre los más populares son el respeto, colaboración, responsabilidad, diversidad, y creatividad, entre muchos otros, son los valores los que delinear el comportamiento organizacional a niveles personales, grupales y organizacionales, son estos los autores de ética, compromiso y motivación. Son los valores los que a su vez instituyen sistemas de creencias, las cuales si son positivas instauran certidumbre y convicción a cada uno de los eslabones en la cadena de colaboración dentro y fuera de la organización.

Por otro lado, los objetivos son establecidos a fin de canalizar de forma organizada todos los aspectos antes mencionados sobre la misión, visión y valores, ya que la mejor forma

esperada de que ocurran las cosas es poniendo en orden los factores que harán que la visión de la organización se cumpla. Los objetivos deben de ser, por lo tanto, precisos o específicos, alcanzables, realistas, relevantes, medibles, que puedan cumplirse en determinado lapso, describen Hill y Jones (2008) que, si se diseña bien un objetivo, se puede evaluar que tan bueno es el desempeño de los gerentes encargados en formular la estrategia.

En concreto, se debe tener claro, ¿quién eres?, ¿qué haces?, ¿para qué o quienes lo haces?, ¿por qué lo estás haciendo ahora? y ¿qué esperas en el futuro?, ¿cuáles son los cimientos base que soportan tu punto de partida y llegada a la meta? y entonces, ¿cómo se plantea resolver los obstáculos que se encuentra a través del trayecto?

De acuerdo con Hill y Jones (2008), sin esta integración no puede iniciarse la elaboración de una planeación estratégica y mucho menos llevar a cabo la implementación de la misma, sugiere también que una vez definida toda esta conciencia integral de lo que se es y hacia donde se va, es importante también concebir el conocimiento de los factores que hacen fuerte y débil a la organización, así como de identificar aquellos aspectos que aunque no sean internos pueden afectar de forma positiva en forma de oportunidades a la empresa y las amenazas que pueden representar limitante para el logro de la estrategia.

#### *1.2.4 Análisis interno de la empresa*

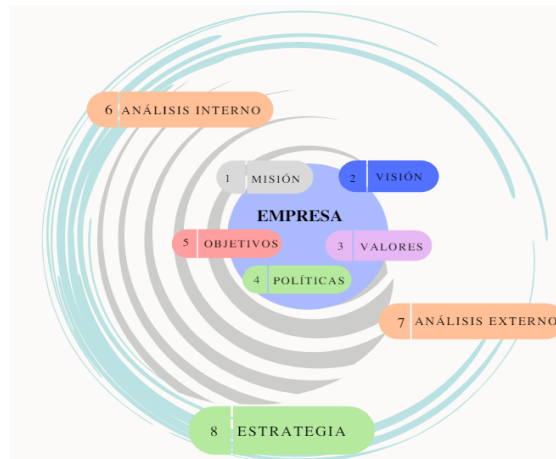
Este análisis se conoce como Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Es una herramienta que toma en cuenta al ambiente externo, el cuál es identificado por Hill y Jones (2008) como el segundo componente para la planeación estratégica y proporciona pautas a los gerentes encargados de generar las estrategias para identificar oportunidades estratégicas o

amenazas con respecto al ambiente en el cual la organización se desempeña, de acuerdo con los autores, se define como ambiente la industria en la cual opera la organización, así como el país o entorno nacional, sin dejar de lado el entorno socioeconómico o macro entorno más amplio.

Con respecto al análisis interno, como tercer componente del proceso de planeación estratégica, Hill y Jones (2008) puntualizan que este se centra en revisar los recursos, capacidades y competencias de una empresa, y la meta es identificar las fortalezas y debilidades de la empresa. Este análisis dotará a la organización de información relevante de aquellas cosas que los hacen fuertes como equipo y las cuales pueden representar una flaqueza.

El análisis FODA ayudará identificando tanto factores internos como externos, sin embargo, este análisis llevará a la concepción de estrategias enfocadas al aprovechamiento de las fortalezas en pro de oportunidades y las debilidades en rebatimiento de las amenazas, esto no significa que en ocasiones una debilidad no pueda representar una oportunidad, ya que éste análisis dota con facilidad el cruce de cada uno de sus parámetros para diseñar estrategias con base en: oportunidad contra fortaleza, oportunidad contra debilidad, amenaza contra fortaleza, amenaza contra debilidad, estas deben de ser congruentes y crearse a nivel funcional, para incentivar la efectividad de las operaciones; a nivel de negocio para posicionarse en el mercado y crear ventaja competitiva; a nivel global para expandir operaciones fuera del país además de prosperar la ventaja competitiva a nivel global; a nivel corporativo ya que son estas últimas las que precisaran maximizar la rentabilidad y el beneficio a largo plazo crecimiento de la organización de acuerdo con Hill y Jones (2008). Para comprender mejor lo anterior, se puede observar la ilustración 1.

*Ilustración 1. Proceso de planeación estratégica*



*Nota: creación propia con datos de Hill y Jones (2008)*

### *1.2.5 El análisis externo y las cinco fuerzas de Porter*

El ambiente externo es importante cuando se trata de generar una estrategia competitiva ya que la industria tiene una fuerte influencia al momento de determinar las reglas de los diferentes escenarios que se pueda presentar.

Porter (1980) refiere que existen cinco fuerzas primordiales en interacción constante que determinan el beneficio potencial en la industria en términos del rendimiento a largo plazo para el capital invertido y define como punto importante que no todas las industrias tienen el mismo potencial y es por eso que se deben identificar las características clave en la industria que determinan el peso de las fuerzas competitivas y por lo tanto su rentabilidad. A continuación, se describen.

Fuerza 1. Amenaza de nuevos competidores, cuando un posible competidor ha podido iniciarse en la industria a pesar de las barreras de entrada que esto implica, entonces más importante es la amenaza que pesa, tales barreras podrían ser, parafraseando a Porter (1980):

- Economía de escala, cuando los niveles de costo son tan bajos para la industria que representa dificultad para alcanzar el estándar.
- Diferenciación de productos, deriva de la lealtad e identificación existente de una marca.
- Requerimientos de capital, cuando quien entra requiere una gran inversión de capital.
- Desventajas de costos, cuando la existencia de propiedad intelectual, tecnológica, acceso a materia prima, ambiente favorable, subsidios de gobierno, el costo de la curva de aprendizaje, entre otros, representan una barrera alta para la entrada.

Fuerza 2. Amenaza de productos sustitutos, todas las empresas de la industria compiten entre sí, sin embargo, también se enfrentan a aquellas industrias que ofrecen productos sustitutos, o sea, opciones para cubrir una necesidad existente, son los sustitutos los que pueden limitar los rendimientos potenciales de un sector industrial, ya que imponen un techo a los precios de acuerdo con Porter (1980).

Según el autor, hay dos rubros de sustitutos que exigen mayor atención, uno es aquel producto que esté sujeto a tendencias que mejoran su relación precio-desempeño con el producto de la industria, y segundo es aquel producto que generan las industrias que obtienen altas utilidades. Analizar estos grupos generan acciones en la estrategia para atacar al sustituto o que lo incluya como un factor especial.

Fuerza 3. Rivalidad entre competidores se da cuando uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición, algunas de las tácticas que se generan

son: competencia de precios, guerras en la publicidad, introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes declara Porter (1980). Los factores que interactúan son:

- Competidores numerosos o de igual fuerza
- Lento crecimiento en la industria
- Altos costos fijos o de almacenamiento
- Ausencia de diferenciación o costos cambiantes
- Competidores diversos

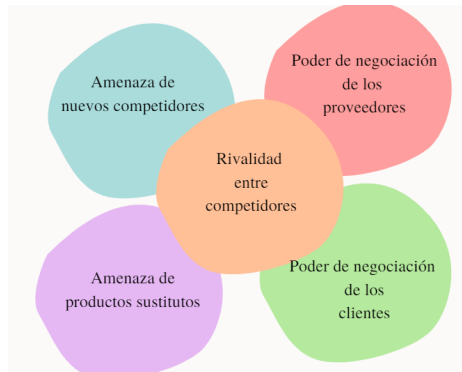
Porter propone (1980) que aunque las compañías conviven con diversos factores que determinan que tan fuerte es una rivalidad también gozan de libertad para mejorar las cosas con cambios estratégicos, y se puede atenuar la rivalidad cuando se concentran los esfuerzos de ventas en los segmentos de más rápido crecimiento o en áreas del mercado con los costos fijos más bajos.

Fuerza 4. Poder de negociación de los proveedores, cuando existe la amenaza de incrementar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que los proveedores ofrecen, los proveedores ejercen un mayor nivel en la negociación. Un proveedor puede sacar partido de su poder de negociación cuando la industria no es un cliente importante o significativo en los volúmenes de venta, igual cuando se trata de un insumo importante en el negocio del comprador.

Fuerza 5. Poder de negociación de los clientes, los compradores tienen alta influencia en la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando requieren una mejor calidad o más servicios o cuando enfrentan a los rivales entre sí, argumenta Porter (1980). Los clientes son

poderosos cuando los volúmenes de compra son relevantes con respecto al volumen de producción o cuando los productos que compra representan una parte considerable con respecto a los costos de la industria, a lo anterior se suma la variable de compra de productos no diferenciados, o sea, que se trate de un producto estándar; cuando los compradores tienen la información de la demanda, los precios de mercado e incluso los costos de proveedor, suele posicionar al comprador en una mayor ventaja en la negociación. La metodología de las cinco fuerzas de Porter (1980) se puede comprender mejor analizando la ilustración 2.

*Ilustración 2. Diagrama de las cinco fuerzas de Porter*



*Nota: creación propia con datos de Porter (1980)*

### *1.2.6 La estrategia*

Estrategia es definida por Hill y Jones (2008) como un conjunto de acciones relacionadas que los gerentes toman para incrementar el desempeño de su empresa, sin embargo, Porter (1996) manifiesta que esto es mera eficiencia operativa y que la esencia de la estrategia se basa en llevar a cabo actividades de diferente forma a como lo hacen los rivales.

Se puede confundir el ser efectivos operacionalmente con tener una estrategia y dista mucho uno del otro ya que el autor destaca que, ambas son esenciales para lograr un

desempeño superior pero cada una trabaja de forma diferente, ya que de acuerdo con Porter (1996), una empresa puede derribar a sus rivales solo si establece una diferencia que pueda mantener.

Ser eficiente operativamente se traduce en actividades que están ejecutándose de una mejor forma que los competidores y pueden ser fácilmente replicables, optar por una eficiencia operativa es una opción cuando el mercado cambia con facilidad, este tipo de prácticas delimitan la capacidad productiva, es llamada frontera de capacidad productiva, ya que es el resultado de las mejores prácticas llevadas a cabo en la operación. Cuando los productos están cerca de dicha frontera es más estrecha la eficiencia operativa y es más difícil de alcanzar, además cuando varias organizaciones en el mercado están teniendo una eficiencia operativa similar, no existe una ventaja competitiva, da a conocer Porter (1996).

La estrategia en cambio implica que estas actividades, sean diferentes o similares, sean ejecutadas de una manera distinta, de manera que el conjunto de ellas sea percibido como una mezcla de valor única o diferenciada del resto; según describe Porter (1996), la creación de una posición única y valiosa involucra un conjunto de actividades diferentes para poder ser llamada estrategia.

### *1.2.7 Elección de la estrategia*

Porter (1980) describe la elección de la estrategia como la toma de acciones ofensivas o defensivas para crear una posición casi imposible de derrotar en una industria que está dentro de la interacción de cinco fuerzas competitivas y aun así se produzca un retorno superior a la inversión, por lo que la elección de la estrategia, como manifiesta el autor es conseguir una

posición estratégica, ese lugar óptimo y único en que le empresa logre ser llamativa para sus clientes.

### *1.2.8 Estrategias genéricas*

Desde el punto de vista de Porter (1980) existen tres estrategias genéricas potenciales para el éxito, algunas son usadas en conjunto para crear ventaja en cuanto a sus objetivos ya que son éstas, enfoques que tienen como objetivo superar a los competidores de la industria:

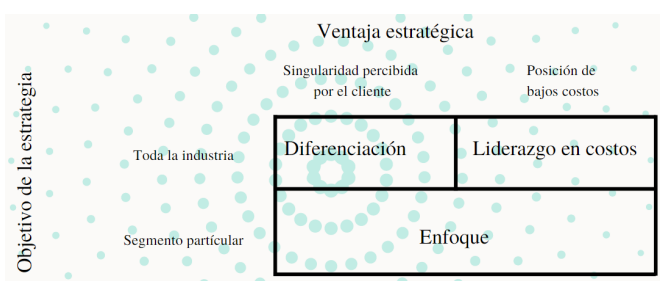
1. Liderazgo global de costos, según refiere Porter (1980) este tipo de estrategia requiere una búsqueda exhaustiva de reducción de costos a través de la experiencia, el control estricto de gastos y costos generales, sin dejar de lado que la calidad y el servicio no pueden ser ignorados, el tener costos bajos significa que aún pueden reportarse ganancias, así cuando existe un comprador poderoso, solo pueden ejercer su poder al punto del siguiente competidor más eficiente; algo similar ocurre con los proveedores ya que, proporciona más flexibilidad frente a los aumentos en los costos de insumos. Se convierte esta estrategia en una barrera de entrada en términos de escala y genera una posición favorable frente a los sustitutos en relación con sus competidores en la industria.
2. Diferenciación, esta estrategia consiste, según la propuesta de Porter (1980) en diferenciar el producto o la oferta de servicios de la empresa creando algo que se perciba en la industria como único, sea a través del diseño de la imagen, de la marca, tecnología, servicio al cliente, red de distribución, entre otras dimensiones; esta estrategia no permite a la empresa ignorar los costos, aunque no sea el objetivo principal ya que, si se logra, representa rendimientos por encima del promedio de una industria; la diferenciación

funciona cuando existe lealtad de los clientes a la marca porque genera menor sensibilidad al precio y asegura un alto margen ya que evita la necesidad de una posición de bajo costo.

3. Enfoque, la tercera estrategia genérica consiste en el enfoque en un grupo particular de clientes, por la línea de producto o por un mercado geográfico, puede tomar varias formas, expresa Porter (1980). El enfoque se basa en servir a un grupo en particular a diferencia de las dos anteriores que sirven a toda la industria, esta centra sus esfuerzos en servir a su objetivo estratégico de manera más efectiva y eficiente que los competidores, por lo tanto, puede diferenciarse al satisfacer mejor las necesidades del objetivo en particular, o costos más bajos para servir a este objetivo, incluso ambos.

Para comprender de una manera más visual las estrategias, se presenta la ilustración 3.

*Ilustración 3. Estrategias genéricas de Michael E. Porter*



*Nota: creación propia con datos de Porter (1980)*

### 1.2.9 Riesgos de las estrategias genéricas

Las estrategias necesitan del desarrollo de habilidades y estilos liderazgos que puedan traducirse en cultura corporativa ya que existen riesgos, que se resumen en dos según Porter (1980), una, no lograr y sostener la estrategia y dos, que los cambios en la industria erosionen la ventaja de la estrategia que se lleva a cabo.

Se resumen como posibles riesgos para la estrategia de liderazgo global de costo, dicho con palabras de Porter (1980):

1. Cambio tecnológico, ya que puede anular el aprendizaje adquirido y las inversiones hechas.
2. La imitación de los recién llegados a la industria usando el aprendizaje adquirido o invirtiendo en capacidad o instalaciones de última generación.
3. Enfoque en el costo, que sesga la capacidad de atención a los cambios requeridos en el mercado para el producto.
4. Inflación de costos que reducen la capacidad de mantener un diferencial en los precios que se vuelve insuficiente en la compensación.

Los riesgos que supone la estrategia de diferenciación, según Porter (1980) son:

1. Cuando la diferencia entre los competidores de bajo costo y las firmas diferenciadoras es muy grande, es difícil mantener la lealtad en la marca.
2. Algunas veces los compradores sacrifican algunas características, servicios o imagen para ahorrar costos.
3. La imitación hace que se reduzca la percepción de diferenciación cuando la industria madura.

Los riesgos para la estrategia de enfoque, según Porter (1980) radican en:

1. Cuando la diferencia entre los costos de los competidores de la industria y la empresa enfocada se amplía para servir a un objetivo limitado.

2. Al estrecharse las diferencias en los productos o servicios deseados entre el grupo enfocado y el mercado.
3. Cuando los competidores encuentran el grupo de enfoque.

Así pues, se concluye que debido a todas las estrategias genéricas tienen un riesgo, es importante elegir bien cual se seguirá de acuerdo a la situación de la empresa y su entorno.

#### *1.2.10 La importancia de la estrategia en las organizaciones*

La estrategia se considera un arte ya que se tiene que lograr una ventaja competitiva y luego ser capaz de sostenerse a través del tiempo, adecuándose a los cambios del mercado mediante la puesta en práctica de fuentes de posicionamiento estratégico, tomando en consideración que la estrategia es el aspecto que logrará crear valor, incluso frente a los cambios contingentes, la importancia de la estrategia puede residir en que debe ser adaptable a los cambios en el entorno, esto puede ayudar a fundamentar estrategias incluso que tengan cierto grado de predictibilidad.

#### *1.2.11 Fuentes de posicionamiento estratégico*

Porter (1996) plantea las posiciones estratégicas pueden basarse en las necesidades del cliente, la accesibilidad de los clientes y la variedad de los productos o servicios de una compañía, estas se describen como que no son mutuamente excluyentes y que a menudo se superponen.

Por consiguiente, un posicionamiento basado en la variedad tiene como base crear un conjunto de productos o servicios de una industria, esto es, escoge una variedad de productos o servicios particulares en lugar de segmentar su mercado en clientes, este tipo de

posicionamiento cubre a una gran diversidad de clientes, sin embargo, en su mayoría solo satisface un subconjunto de necesidades.

En cuanto al posicionamiento basado en las necesidades, el objetivo es satisfacer la mayoría de las necesidades de un grupo de clientes, puede ser considerado un posicionamiento que se basa en un segmento de clientes, este tipo de posicionamiento es común cuando un grupo de clientes con necesidades diferentes y un conjunto de actividades, que por lo general son a la medida, pueden satisfacer esas necesidades según declara Porter (1996).

Por su parte el posicionamiento basado en el acceso se centra en la segmentación del mercado conforme a como los clientes son accesibles en determinada forma, en otras palabras, la función de accesibilidad puede referirse ya sea por referencia a la ubicación geográfica o la escala de un cliente, en este posicionamiento argumenta el autor, que aun cuando sus necesidades son similares a las de otros clientes, la configuración óptima de actividades para alcanzarlos debe de ser distinta.

#### *1.2.12 Concesiones – Trade-offs*

Una formula funciona para alguien en la industria, puede ser imitada o incluso igualada, es por tal razón que eligiendo una posición no es suficiente para garantizar una ventaja sostenible, como lo menciona Porter (1996), se tiene que hacer uso de las concesiones, las cuales son sinónimo de ceder una cosa a cambio de otra, el término puede entenderse como el costo de oportunidad, la aplicación de los mismos puede considerar cuestiones de consecuencias económicas, no son fácil de igualarlas o neutralizarlas.

El autor las clasifica en tres grupos, aquellas que son originadas por contradicciones en la imagen o reputación, se debe de tener cuidado en la aplicación de ésta para no perder credibilidad por intentar entregar cosas contradictorias al mismo tiempo, en otras palabras, si el producto que se ofrece es de una alta gama, puede dañar la reputación si al mismo tiempo se quiere entregar un artículo contrario a la reputación de la marca.

Otras surgen de las actividades hechas a medida, cuando las configuraciones requieren diferentes formas o sistemas de gestión, o sea, el nivel de asistencia de los empleados, capacidades, actividades, entre otras. Finalmente, también se originan por aspectos internos tales como los límites de la coordinación y los controles, y con estas dejan en claro las prioridades de la organización.

### *1.2.13 Balanced scorecard*

El *balanced scorecard (BSC)* o tablero integral de mando es una herramienta o mecanismo que abona a la planeación estratégica ya que ayuda a gestionar a través de los indicadores que el rendimiento de la empresa sea óptimo, sugieren Kaplan y Norton (2005) que el *BSC* permite a la gerencia ver la situación de la empresa como un todo, desde cuatro perspectivas generales que están relacionadas entre sí a responder las siguientes preguntas: ¿Cuál es la percepción de los clientes?, ¿En qué se debe sobresalir?, ¿Cómo mantener la mejora y crear valor? Y ¿Cómo se ven los accionistas? Las cuales son definidas como las medidas que son críticas, y que son agrupadas de acuerdo en su enfoque como:

- Perspectiva del cliente
- Perspectiva empresarial interna

- Perspectiva de innovación y aprendizaje
- Perspectiva financiera

Para cada una de las perspectivas se debe de identificar cuáles son los objetivos deseados, y con ello asignar indicadores óptimos para identificar si el resultado de éstos provee de certidumbre a los objetivos, el establecimiento de metas concretas debe generar acciones o actividades específicas para alcanzar la meta.

Un indicador es una característica específica, observable y medible que puede ser usada para mostrar los cambios y progresos que está haciendo un programa hacia el logro de un resultado específico según lo describe la ONU (ONU, 2010), el BSC pone en el centro no el control sino la estrategia y visión, establece metas pero también asume que las personas pueden tomar cualquier comportamiento y acciones necesarias para llegar a esa meta, forja la visión general de acuerdo con Kaplan y Norton (2005) además de que al combinar estas cuatro perspectivas la gerencia puede comprender las interrelaciones que existen entre las barreras funcionales y conducir a una mejor toma de decisiones, el BSC obliga a mantener un rumbo hacia adelante. Dichas perspectivas que considera el BSC se pueden ver en la ilustración 4.

Ilustración 4. Balanced Scorecard



Nota: creación propia con datos de Kaplan y Norton (2005)

#### 1.2.14 Conclusiones de planeación estratégica

La estrategia es concebida desde la revisión del entendimiento de lo que la empresa representa y hace, hacia donde se dirige y con qué valores cuenta, estos elementos son pilares en la formación del comportamiento organizacional, por lo tanto, la misión, visión y valores son quienes originan el rumbo de los objetivos que determinen la creación de valor y beneficios.

Acompañar la estrategia de todas aquellas cuestiones situacionales que convergen en el ambiente interno y externo de la compañía en la industria en la cual se desempeña, la posibilita a anticiparse a los cambios haciendo uso de sus recursos internos o desarrollando de alguna forma nuevas herramientas que mitiguen los riesgos, la adaptabilidad de las estrategias ante estas variaciones representa una parte integral de la creación de valor en la ventaja competitiva.

#### 1.3 Recursos estratégicos y capacidades dinámicas: un enfoque al caso *AB-InBev*

Esta sección revisa el caso de *Anheuser-Busch InBev (AB-InBev)* para determinar los recursos estratégicos y las capacidades dinámicas que soportan la elección de su estrategia y permiten que la empresa sea un referente de adaptación y evolución ante el cambio; así como la forma en que hace uso de la digitalización y la tecnología, manteniendo la captación del mercado y su forma disruptiva de hacer frente a la introducción de cervezas artesanales y otras nuevas tendencias de mercado.

*Ab-InBev* es considerada la compañía cervecera líder en el mundo, con un portafolio integrado por más de 500 marcas icónicas y clásicas como *Cerveza Águila, Beck's, Brahma Chopp, Budweiser, Cass, Castle, Corona, Harbin, Hoegaarden, Jupiler, Leffe, Michelob Ultra, Modelo, Quilmes, Skol, Stella Artois*. La empresa participa en el mercado de la cerveza a

través de sus filiales *Anheuser-Busch* (Estados Unidos), *Anheuser-Busch Brewers Collective*, *Ambev* (Brasil), *Budweiser APAC* (Asia Pacífico), *Budweiser Brewing Group UK & I* (Reino Unido e Irlanda), *Grupo Modelo* (México), *South African Breweries* (Sudáfrica) & *ZX Ventures* (Ab-inbev, 2023).

De acuerdo con Orleans & Siegel (2017), en 2004 se fusionó *AmBev* -empresa brasileña creada en 1999 con la unión de *Antarctica* y *Brahma*- con *Interbrew* (creada en 1987 con la fusión de *Artois* y *Piedboeuf*) con el propósito de ascender al liderazgo mundial; adicionalmente, para el 2008 se adhiere al vínculo *Anheuser-Busch* (empresa establecida en 1860 en Estados Unidos como *Anheuser & Co*), el resultado de esto fue *AB-InBev*.

### 1.3.1 La estrategia de AB-InBev

*AB-InBev* sigue una estrategia de liderazgo en costos, puesto que de acuerdo con Porter (1980), las características usuales en dicha estrategia genérica corresponden a ser competitivos gracias al costo y el valor de volumen de venta; supone que se tiene una gran capacidad de reducir costos a través de la cadena de suministro para generar valor en forma de ahorro en precio final del producto, teniendo como resultado lograr una mayor participación del mercado.

De acuerdo con los resultados del tercer cuarto del 2022 de la empresa, (AB inBev, 2022) define su estrategia como apostarle al crecimiento orgánico para equilibrar dinámicamente las prioridades de asignación de capital para maximizar creación de valor, específicamente:

- Des apalancamiento. Se busca reducir el apalancamiento financiero, optimizar la asignación de recursos y hacer eficiente la estructura del capital.

- Fusiones y adquisiciones selectivas: *AB-InBev* ha buscado todo el tiempo fusiones y adquisiciones selectivas.
- Retorno del capital, para *AB-InBev* es fundamental que los resultados reflejen un retorno favorable para sus inversores.

En la ilustración 5 se muestran las bases fundamentales que rigen la estrategia de liderazgo en costos de *AB-InBev*, las cuales incluyen los tres soportes referidos en el párrafo anterior.

*Ilustración 5. Pilares de la estrategia de liderazgo*



*Nota: creación propia con datos de 3Q Results (AB inBev, 2022)*

De acuerdo con *Ab-InBev* (2023) dentro de las políticas funcionales para el logro de la estrategia, se encuentra la política de abastecimiento responsable, lo que la fortalece por medio del análisis de la cadena de valor con el fin de buscar la reducción de costos. Además de limitar el impacto ambiental y mejorar la estabilidad económica entre los proveedores y las comunidades circundantes. Asimismo, las políticas de abastecimiento responsable integran requerimientos para que las granjas enfoquen esfuerzos en reducir costos mediante el uso responsable del agua y la energía.

*AB-InBev*, adicionalmente, impulsó a su capital humano a responsabilizarse por los resultados, a no estar conformes y mantener el enfoque en lo que sigue, según Orleans y Siegel (2017), lo que generó una obsesión del control de costos por igual entre accionistas y empleados; se convirtió en una práctica emblemática la elaboración de planes de acción con el denominado *Zero-Base-Budgeting (ZBB)* que obliga a todos los departamentos de la empresa a partir de una base cero para determinar y justificar cada línea de los presupuestos desde un inicio de periodo.

Para el 2015, se lanzó una nueva área bajo el nombre de *ZX Ventures (ZX)*, y fue creado como un grupo independiente y autónomo de la dirección central, estratégicamente era importante que no fuera fichado como un departamento más de *AB-InBev* (Orleans & Siegel, 2017). Esta unidad colabora estrechamente con los directivos de zonas con el fin de lanzar carteras y apalancamiento, acciones que de acuerdo con Porter (1980) sustentan la estrategia de liderazgo de costos. Los resultados fueron satisfactorios al corroborar que la relación de costo-beneficio en las regiones había sido sufragada por *ZX*.

Dentro de los principios culturales de *AB-InBv*, de igual manera, resalta su política de manejo de costos de manera estricta con el fin de liberar recursos que apoyen la sostenibilidad y el crecimiento rentable (Orleans & Siegel, 2017).

*AB-InBev* tiene claro que la estrategia de liderazgo en costos implica mantener una mayor participación en el mercado (Porter M. , 1980), y por ello busca de manera constante la adquisición de compañías cerveceras, lo que logra posicionarla con una participación significativa en 50 países con 200 mil empleados según Orleans y Siegel (2017).

Otro aspecto que caracteriza la estrategia de liderazgo en costos es estar atento a que los cambios tecnológicos tienen que ser implementados antes que la competencia, por lo tanto, *AB-InBev* hace frente a la digitalización y realiza ajustes en su forma de operar para tomar partido en los requerimientos de sus clientes, que ya estaban transformándose a un aspecto más tecnológico, puesto que lo digital ya es inherente al estilo de vida.

*AB-InBev* empezó a digitalizarse con el fin de interactuar con sus consumidores, según Orleans y Siegel (2017), *AB-InBev* tuvo que aprender a capturar, analizar y dar sentido a los datos que se producen con una compra, de lo cual nació una variante más, la comercialización individualizada. La capacidad de recopilar datos sobre los consumidores y llegar a ellos usando herramientas especializadas, lo que representa hacer minería de datos y crear enfoques específicos para diferentes medios.

La digitalización logra para *AB-InBev* centrarse en acciones que añaden valor para el desarrollo del negocio y la inteligencia de sus productos y así digitalizar aquellas actividades de bajo valor, de acuerdo con Orleans y Siegel (2017) esto produce un enfoque en donde se tienen que aplicar el efectivo y controlar los recursos operativos.

La premisa de Carlos Brito CEO de *AB-InBev* en su reporte anual hacia los accionistas reitera la estrategia de liderazgo en costos al aludir:

El equipo ha identificado una serie de apuestas que, aunque inicialmente pequeñas, eventualmente podrían convertirse en un punto de inflexión en los próximos años. Por ejemplo, soluciones digitales y plataformas artesanales de comercio electrónico que

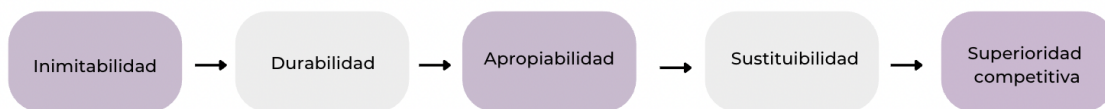
permiten a los consumidores pedir cerveza para una entrega rápida, se están poniendo a prueba en varios países, incluidos México, Brasil y Canadá (Orleans & Siegel, 2017, p. 22).

### 1.3.2 Competencia por recursos

Los autores Collis y Montgomery (1995) argumentan que el éxito de una empresa no depende únicamente de sus ventajas competitivas, sino también de sus recursos y de cómo los gestiona. Las compañías deben enfocarse en construir, adquirir y gestionar aquellos bienes y capacidades que sean raros, valiosos, inimitables y poco sustituibles.

La clave para que una estrategia sea exitosa, es concentrar una serie de recursos que creen una ventaja competitiva sostenible. Las organizaciones deberán evaluar continuamente sus elementos disponibles para resolver una necesidad, encontrar la manera de incrementar su valor y protegerlos de que sus competidores los imiten, esto puede observar en la ilustración 6.

*Ilustración 6. Las cinco pruebas para Evaluación de los Recursos.*



*Nota. Creación propia basado en Collis y Montgomery (1995)*

Para profundizar, se explican estos conceptos:

1. Prueba de la inimitabilidad: se refiere al análisis sobre la facilidad de copiar el producto o servicio.
2. Prueba de la durabilidad: implica qué tan perdurable o vigente es un recurso, entre más vigencia, mayor valor.

3. Prueba de la apropiabilidad: evalúa a quién abona el valor que genera el recurso estratégico.
4. Prueba de sustituibilidad: analiza qué tan fácil es de reemplazar un recurso por otro distinto.
5. Prueba de superioridad competitiva: valora los recursos en relación con los de la competencia, para determinar quién tiene los más apreciados.

La teoría, además, sugiere que se puede crear valor combinando sus recursos de maneras únicas. Las organizaciones que adopten esta estrategia pueden ganar en competitividad e incrementar sus probabilidades de tener éxito en el largo plazo. Adicionalmente, de acuerdo con Collis y Montgomery (1995), no sólo es suficiente con tener los insumos adecuados, sino que se debe contar con las capacidades para aprovecharlos.

Uno de los recursos valiosos, entre muchos, de la empresa *AB-InBev* que le ayuda a tener una ventaja competitiva es la diversidad y vastedad de marcas que posee. A lo largo de los años, la empresa ha realizado una serie de adquisiciones estratégicas que la llevó a ser la empresa número uno en venta de cerveza a nivel internacional (Orleans & Siegel, 2017).

Apropiarse de tantas compañías cerveceras líderes a nivel mundial es un recurso que pasa la prueba de la inimitabilidad, puesto que tanto *Corona* como *Stella* ya son propiedad de *AB-InBev*, y a menos que la empresa decida venderlas, porque dejen de ser valiosas o disminuyan su posicionamiento, cuestión que se vislumbra como altamente improbable, este recurso es difícilmente imitable. Además, con adquirirlas se logra ganar mercado que ya confía y las aprecia, y, sobre todo, tiene un gusto por ellas.

En lo que se relaciona a la durabilidad de éste valioso recurso, se puede considerar que será durable, pues la empresa difícilmente dejará que caiga el valor de dichas marcas y dada su estrategia de poseer las más conocidas y valiosas del mundo de la cerveza, lo que es más probable es que en lugar de reducir su portafolio, este se amplíe en cuanto se vea la oportunidad de hacerlo.

Pese a que hay probabilidades de que otras compañías también aumenten la adquisición y logren ampliar su familia de productos, ninguna tendrá el poder de tener las que ya están en el imperio de *AB-InBev*, lo cual hace que la empresa pase la prueba de apropiabilidad.

Dada la naturaleza de tener un amplio portafolio, si un consumidor decide dejar de consumir cierta cerveza, buscará elegir otra y es altamente probable que la otra que escoja caiga dentro de alguna de las 500 icónicas ya existentes en la familia *AB-InBev*, por lo cual, su variedad de productos es un recurso insustituible.

La superioridad competitiva se da a través de dominar el mercado poseyendo desde las marcas más importantes de cerveza, clásicas, de reconocimiento mundial y alto valor, hasta algunas más locales y favoritas de nicho, además de la búsqueda constante de desarrollar y contribuir a ofrecer aquellas que se adecúen a las diversas y cambiantes preferencias de los consumidores de cerveza en estos tiempos.

Otro de los recursos valiosos que se identifica en *AB-InBev* es el equipo de innovación *ZX Ventures*. Este equipo se centró en aprovechar la experiencia y la información obtenidas a lo largo de la vida de la empresa para integrarlas con las nuevas tendencias en el mercado

(Orleans & Siegel, 2017) y así desarrollar estrategias innovadoras y óptimas ante los cambios y nuevas condiciones del entorno.

Retomando a Collis y Montgomery (1995), El equipo ZX es difícil de copiar. Difícilmente una empresa tendrá toda la infraestructura que se requiere para que el grupo de personas que lo conforman pueda llevar a cabo las tareas de indagación interna y externa que les ha permitido tener el desempeño y los resultados que han tenido hasta ahora.

De igual manera, es un recurso que se puede aprovechar por tanto tiempo como el consejo directivo y los socios lo decidan, permitiendo que la inversión y del trabajo realizado por este siga generando beneficio económico, de gestión de marca y organizacional. En este caso, la depreciación será prácticamente nula mientras siga activo el equipo, y este siga ofreciendo valor a la empresa.

Si bien la cerveza es una bebida que fácilmente se puede sustituir por otras, las propuestas del equipo ZX en el área de tecnología, mercadotecnia, variedad de productos e innovación permiten que *AB-InBev* tenga una amplia oferta para satisfacer las necesidades de los clientes, y así, ser insustituible como empresa en la industria.

Es probable que otras empresas cuenten con un departamento de inteligencia de mercado, pero la infraestructura, el capital económico y la visión de *AB-InBev* de planear sus estrategias a corto, mediano y largo plazo en función de la experiencia y las tendencias en el mercado es difícil de adquirir ante la magnitud que lo hace este grupo empresarial.

La diversidad de marcas y el equipo *ZX ventures* son recursos valiosos para *AB-InBev*, Ambos son difíciles de imitar en el mercado debido a los recursos e infraestructura que

requieren para su desarrollo. Estos recursos cuentan con un ciclo de vida y durabilidad diferente. El posicionamiento de las marcas puede ser algo que cambie de un momento a otro, pero en conjunto todas las marcas son un recurso que permiten observar el comportamiento del mercado y el desarrollo de nuevas estrategias para afrontar las cambiantes condiciones del entorno; de igual manera el equipo *ZX Ventures* tiene una duración indefinida, pues el contexto que investiga es dinámico.

Estos recursos difícilmente podrían reemplazarse por otros, pues aportan información inestimable que no podrían obtener de manera tan cercana y confiable. Contar con ellos permite a la organización tener más elementos para una toma de decisiones más acertada a la realidad externa y externa, así como el desarrollo de estrategias más efectivas.

Sólo otra empresa a nivel global cuenta con un amplio catálogo de marcas, pero la diversidad que tiene *AB-InBev* en conjunto con el departamento de investigación e innovación, le han permitido alcanzar el liderazgo en su industria.

### *1.3.3 Las capacidades dinámicas clave para AB-InBev*

Las capacidades dinámicas y su enfoque se remontan a inicios del siglo XX, provienen de la perspectiva basada en los recursos y en el cual se indica que cada empresa es heterogénea y que se integra por un conjunto de medios como resultado de su historia y decisiones históricas y que, sobre estas, se puede construir una ventaja competitiva que puede llegar a ser sostenible y generar ganancias a largo plazo. Es aquí, donde se da el planteamiento de capacidades dinámicas las cuales permiten la creación de productos, procesos, y también dar respuesta a condiciones externas (Ovallos Gazabon, et al., 2019).

Desde este punto de vista, la empresa para mantener su ventaja competitiva debe renovarse, evolucionar y prosperar con el tiempo y aquí se presenta la perspectiva de las capacidades dinámicas de una organización ya que es punto clave en la administración estratégica. El término dinámico, evidencia la capacidad de la unidad de negocio para modificar continuamente los recursos con los que se cuenta con la finalidad de ser flexible y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno en el que interactúa (Vivás-López, 2013).

Como resultado de lo antes mencionado, se tiene que, “las capacidades dinámicas son los cambios estratégicos reactivos o proactivos que realizan las organizaciones para lograr un ajuste con el dinamismo del entorno, a fin de alcanzar altos niveles de desempeño y ventaja competitiva sustentable” (Miranda Torrez, 2015).

De acuerdo con los autores Schoemaker, Heaton y Teece (2018) las capacidades dinámicas, se agrupan en tres pilares: detectar el cambio, aprovechar oportunidades y transformar organizaciones. Las empresas que sean capaces de desarrollarlas lograrán ver resultados rápidamente y antes que sus competidores, asimismo, se verán favorecidos en los escenarios futuros, se mantendrán a la vanguardia.

*AB-InBev* es una empresa que ha desarrollado capacidades dinámicas en los tres pilares antes mencionados y sus capacidades le han permitido adaptarse al cambio y mantener su ventaja competitiva en la industria cervecera. Algunas de estas competencias incluyen:

1. Innovación en productos: *AB-InBev* ha lanzado al mercado una variedad de productos nuevos, incluyendo cervezas artesanales y cervezas sin alcohol, para adaptarse a las cambiantes preferencias de los consumidores.

2. Capacidad de producción flexible: la empresa ha desarrollado una capacidad para ajustar rápidamente su facultad de producción para satisfacer la demanda de productos específicos y aprovechar oportunidades en el mercado.
3. Enfoque en la sostenibilidad: *AB-InBev* se ha comprometido a reducir su impacto ambiental y ha desarrollado capacidades en la gestión sostenible del agua, la energía y los residuos.
4. Estrategias de fusiones y adquisiciones: la empresa ha utilizado estrategias de fusiones y adquisiciones para expandir su presencia en nuevos mercados y adquirir nuevas marcas para su cartera de productos.
5. Capacidad de adaptarse a los cambios regulatorios: *AB-InBev* ha desarrollado la habilidad para adaptarse rápidamente a los cambios regulatorios en los mercados donde opera, lo que le ha permitido mantenerse a la vanguardia de la industria cervecera.

En definitiva, *AB-InBev* ha desarrollado varias capacidades dinámicas clave y estas capacidades han permitido a la empresa mantener su ventaja competitiva en la industria cervecera y adaptarse a los cambios del entorno en el que interactúa y gozar de un éxito sostenible a largo plazo.

#### *1.3.4 Una vista ante el futuro para AB-InBev*

*AB-InBev*, una de las compañías cerveceras más grandes del mundo, ha innovado para enfrentar la digitalización, el impacto de *COVID-19* y los retos derivados del segmento de mercado que prefiere la cerveza artesanal. Sin embargo, comenzó a implementar su estrategia de innovación

en los últimos años, en respuesta a cambios en las preferencias del mercado que se venían cimbrando desde hace ya varias décadas, la empresa pudo haberse anticipado a estos desafíos.

En lo referente a como su estrategia de innovación ha ayudado a *AB-InBev* a superar los retos que implica atender a un mercado que cada vez valora más los procesos artesanales que la producción industrializada de las compañías *Big Food*, la digitalización del mercado y el entorno creado por el *COVID-19*, es algo que depende de la perspectiva.

En el caso de la proliferación de las cervecerías artesanales, *AB-InBev* ha adquirido varias marcas de cerveza de este concepto y ha lanzado algunas marcas propias, lo que ha ayudado a diversificar su portafolio y satisfacer a los consumidores que la demandan. Sin embargo, estas adquisiciones y lanzamientos le han restado autenticidad y han disminuido la diversidad de oferta de fabricantes artesanales en el mercado.

En lo referente a la digitalización del mercado, *AB-InBev* ha implementado varias iniciativas para mejorar la experiencia del consumidor y aumentar la eficiencia en sus canales de distribución utilizando inteligencia artificial y la minería de datos, a través de las aplicaciones móviles. Aun cuando la empresa ha adoptado nuevas tecnologías para intentar satisfacer al segmento, va un paso atrás del ritmo de digitalización ya que la están utilizando solo en aquellas actividades que pueden ser manejadas de forma independiente.

En cuanto al entorno creado por la pandemia de *COVID-19*, *AB-InBev* enfrentó retos debido a los cierres de establecimientos que ofrecían sus productos, y a las restricciones de fabricación al no caer en la clasificación de actividad primaria. La estrategia de innovación de *AB-InBev* ha incluido la implementación de programas de entrega a domicilio y la promoción de

la venta en línea, lo que ha ayudado a compensar una parte de las pérdidas ocasionadas por las restricciones de apertura de bares y restaurantes.

La estrategia de innovación de *AB-InBev* se creó para contrarrestar la demanda por cerveza artesanal, la digitalización del mercado y el impacto del *COVID-19*. Si bien ha tenido éxitos, no ha sido suficientemente innovadora y se percibe como lenta, incluyendo la estructura organizacional de la empresa, su orientación en adquisiciones y la falta de agilidad en la respuesta a las preferencias del mercado. Una estrategia eficaz habría anticipado las cambiantes tendencias del mercado, contrastando con actuar en consecuencia de los cambios.

Tanto para *AB-InBev* como para otras instituciones el 2020 resultó un año lleno de incertidumbre, en mayo se reportó pérdidas por 845 millones de dólares en el primer trimestre y el resultado de ese año no parecía prometedor (France 24, 2020), a pesar de ello, los resultados fueron favorables según los indicadores financieros.

*AB-InBev* cuenta con bases sólidas para beneficiarse de las mejores prácticas y captar el crecimiento que ofertan las nuevas tendencias como las ventas digitales, el comercio electrónico y el mercadeo en línea (France 24, 2020).

*AB-InBev* crea valor más allá en su mercado instaurando un impacto en donde importa, uniendo esfuerzos para apoyar su gente, sus socios de negocio y comunidades mediante acciones que solventaron la salud y seguridad de sus colaboradores; a sus comunidades, ya que la mayoría de sus ingredientes y productos se obtienen y elaboran localmente; con sus socios de negocios, tales como bares y restaurantes, ofertando cupones de descuento, plataformas para ordenar, vales para consumo, tarjetas de regalo para gastar en un pub local en una fecha futura;

con sus consumidores, redirigiendo los fondos de patrocinio deportivo a causas de emergencia, creando actividades únicas de entrenamiento en casa y conciertos, publicidad creativa para incentivar el distanciamiento, entre otras (AB inBev, 2020).

Por lo tanto, una constante en el mercado es el cambio y ante situaciones emergentes, existen formas para que la empresa siga creando valor a través de la cadena y afianzar a la estrategia misma, aprovechando los activos, el conocimiento, la experiencia, el talento y las habilidades con las que cuenta la compañía y que hacen que su ventaja competitiva sea sostenible, ya que es la percepción de los actores de la cadena lo que agrega fidelidad y apego a la empresa y sus productos y en consecuencia, a la generación activa de valor-beneficio.

#### *1.3.5 Conclusión*

Es determinante para las empresas utilizar metodologías que los apoyen a decidir sus mejores estrategias, entre ellas, revisar sus recursos estratégicos, capacidades dinámicas y elegir cuál será su enfoque; todo ello las lleva a tener claro el destino pretendan dibujar para sí mismas. De igual manera, mantener en constante observación el entorno, les propiciará a predecir, sí a sobrellevar y trascender las situaciones emergentes que en algún momento dado les pudiesen afectar, para que, sostenidas en sus fortalezas y su estrategia, se tome las decisiones apropiadas y las lleven a crecer, innovar y evolucionar adaptándose a su contexto.

## 1.4 Estrategias de crecimiento

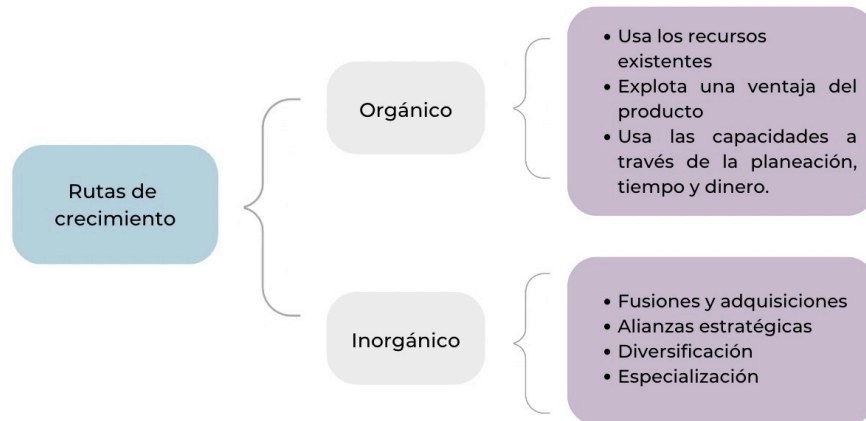
Uno de los objetivos de las empresas es generar valor para los accionistas, la compañía tiene que asegurar que en una línea de tiempo la inversión hecha hoy crezca en un momento posterior, para que pueda determinarse que se ha incrementado la tasa de rentabilidad, es probable que las decisiones que giran en torno al crecimiento esperado tengan como base la aplicación de una estrategia genérica y que además esté soportada por un plan de ello (Kourdi, 2015).

Para que una organización sea rentable a través de un crecimiento sostenible, según Kourdi (2015), es imprescindible considerar y entender ¿cómo es que ese valor debe ser creado?, ¿Cómo es que hay que crecer el negocio?, bien podría lograrse solo haciendo lo que hasta el momento o tomando una dirección diferente, pero estratégica, en la cual se ejecuten decisiones y asignen acciones clave para priorizar y evaluar, cuáles son las más efectivas para lograrlo.

Aun cuando los gerentes son quienes deben de tomar las decisiones correctas, una dirección estratégica debe estar acompañada de prioridades para el uso y aplicaciones de recursos disponibles ya que son una limitante, para definir cuál es tipo de crecimiento más conveniente de acuerdo con los objetivos y un nivel de compromiso sostenido.

Existen desde la perspectiva de Kourdi (2015) dos formas para lograr el crecimiento, una es la forma orgánica y la otra inorgánica, sin embargo, describe que estas no son excluyentes, es decir, pudieran traslaparse o coincidir, también se refiere a las ramificaciones que pueden darse en el crecimiento inorgánico, tal como lo presenta la ilustración 7.

Ilustración 7. Tipos de crecimiento.



Nota. Creación propia con datos de Kourdi (2015)

La clasificación de Kourdi (2015) en cuanto a las formas que existen para que una compañía pueda crecer, las menciona como:

#### 1.4.1 Crecimiento Orgánico

Ocurre cuando un negocio crece por la simple inercia del uso y aplicación de sus recursos existentes, que provienen de la planeación, tiempo y dinero, y da lugar porque la empresa está operando en un mercado que crece o porque está haciéndolo mejor que sus competidores (Kourdi, 2015), lo cual podría ser descrito como eficiencia operativa, donde el conjunto de prácticas eficiente sus medios de producción, lo que refleja prácticas que permiten a una empresa utilizar mejor sus insumos (Porter M. E., 1996).

El crecimiento orgánico por lo general requiere que nuevos productos sean lanzados al mercado o que se establezcan redes de distribución más amplias a través de agencias de ventas, concesión de licencias o franquicias (Kourdi, 2015).

### *1.4.2 Crecimiento inorgánico*

El crecimiento inorgánico, abordado por Kourdi (2015), es una estrategia que ofrece una rápida expansión empresarial. Aunque se considera arriesgada, esta estrategia puede generar beneficios como economías de escala, eficiencia y un mayor potencial de crecimiento. Kourdi resalta la necesidad de actuar de manera cuidadosa y requiere un liderazgo efectivo debido a que facilitan el acceso a nuevos mercados, la adquisición de conocimientos, así como mejoras en la capacidad de innovación en la organización (Kourdi, 2015).

#### *1.4.2.1 Fusiones y adquisiciones*

Es el camino más rápido según Kourdi (2015) para lograr un crecimiento, sin embargo, es también uno de los más riesgosos y difíciles, podría decirse que:

- Fusiones entre titanes resultarán en un titán aún más grande, lo que deriva engorroso en cuanto a flexibilidad y eficiencia concierne, existencia de mayor burocracia, rendimientos decrecientes dado el incremento en tamaño y capacidad de producción, letargo organizacional causado por diseconomías de escala, es decir, incremento en los costos de los productos bienes o servicios producidos y pequeños posibles rivales superando a la nueva estructura organizacional
- También puede ocurrir que las fusiones traigan escenarios optimistas, como economías de escala y eficiencia, estabilidad y mayor potencia de crecimiento como resultado de una base más amplia en cuanto a clientes y productos, así como una infraestructura de capital intelectual e infraestructura para lidiar con los cambios en el mercado.

Para que una fusión sea exitosa es indispensable la prudencia, diligencia y buen liderazgo, salir beneficiado a través de ganar acceso a nuevos mercados lucrativos, expandirse en dicho mercado, adquirir nuevo conocimiento y capacidades, ganar acceso a recursos complementarios y valiosos y mejorar la capacidad de innovación (Kourdi, 2015).

Las fusiones o adquisiciones típicamente requieren cinco tipos de actividades estratégicas según Joseph Bower (como se citó en Kourdi 2015), Profesor Emérito Donald K. David de la *Escuela de Negocios de Harvard* y las cuales se describen en la ilustración 8.

*Ilustración 8. Actividades estratégicas cuando existen fusiones y adquisiciones.*



*Nota. Creación propia con datos de Joseph Bower (Kourdi, 2015)*

La toma de decisiones con respecto a fusiones o adquisiciones es compleja y usualmente implica un alto riesgo, desde encontrar al negocio adecuado y hasta llevarla a cabo, por lo que una fusión mal guiada o pobremente implementada puede resultar en daños inmensurables. Existen tres etapas sugeridas al momento de realizarlas de acuerdo con Kourdi (2015):

1. Planeación y preparación, la cual implica decidir cuál es la estrategia basado en el conocimiento del sector, lo cual crea una visión a fin de identificar y seleccionar objetivos, y así revisar los problemas, evaluar el potencial actual y el potencial futuro.
2. Hacer la debida diligencia, ya que es necesario asegurar que el objetivo del negocio es claramente para identificar posibles riesgos.
3. Planeación e integración posterior, esta etapa tiene que comenzar incluso antes de terminar con el trato, ya que debe tomar en cuenta:
  - a. La estrategia general del negocio.
  - b. La cultura y el estilo de gestión de ambas organizaciones.
  - c. Pautas de presentación, comunicación y comprensión.
  - d. Posibles problemas de mercado enfocados en el cliente.
  - e. Problemas de personal, como motivación, empoderamiento e innovación.
  - f. Manejo de procedimientos y sistemas.
  - g. Informar a los accionistas.

#### *1.4.2.2 Alianzas estratégicas, asociaciones y joint ventures*

El crecimiento también puede darse mediante la negociación de acuerdos de asociación vertical u horizontal, otorgando a los socios parte de las ganancias o bien estableciendo una relación de uso de recursos o insumos a cambio. Por lo tanto, se tienen que inmiscuir cuestiones como no incurrir en prácticas ilegales, definir términos e implicaciones de los acuerdos bajo los mejores y justos intereses, estructurar la forma en la que funcionará la alianza, para anticiparse a posibles problemas y asegurarse que todos comparten la misma visión de cómo se trabajará, además de

estar listos para expandir la alianza a otras compañías si hace sentido hacerlo para ayudar al crecimiento (Kourdi, 2015).

Al fin y al cabo, las alianzas derivan del deseo de reducir riesgos en mercados que son inciertos, además de compartir el costo de una gran escala en cuestión de inversiones de capital e incluso para vivificar el espíritu emprendedor fresco a una organización madura (Kourdi, 2015).

#### *1.4.2.3 Diversificación*

Cuando la necesidad de la empresa toma como ruta la diversificación es porque requiere aventurar en áreas del mercado que aún no ha incursionado, ya sea con un nuevo producto en un mercado que ya existe o con un producto en un mercado diferente, hacerlo puede traer grandes beneficios entre los cuales Kourdi (2015) describe:

- Remover la dependencia de un pequeño grupo de clientes y reducir el riesgo.
- Hacer que el negocio sea más atractivo, mejorando la percepción de la marca, servicio al cliente y mercado.
- Explotar la sinergia entre la oferta y participación en el mercado.
- En el corto plazo protegerse de los cambios en el mercado.
- Minimizar el daño que se puede crear por abandonar un mercado.
- La diversificación puede crear nuevas oportunidades si se usan las habilidades, los canales de distribución, la cartera de clientes y la capacidad desaprovechada (Kourdi, 2015).

#### 1.4.2.4 Especialización

Es lo contrario a la diversificación, ésta implica dejar de hacer lo que no se consideran actividades nucleares, para enfocarse en las operaciones centrales, el negocio principal enfocando todos los recursos y medios disponibles con todo empeño a crecer el negocio.

Las actividades primordiales son aquellas que hacen que la compañía se diferencie de sus competidores y convence a los clientes sobre su superioridad, sin embargo, es necesario que la empresa pueda tener un balance entre lo crucial y el contexto, por lo tanto, Kourdi (2015) propone ser claro con lo que realmente importa y con lo que no, y reconoce que las actividades pueden ser dinámicas y moverse entre uno y otro.

Prepararse para la resistencia al *outsourcing* y el reacomodo de responsabilidades esenciales, ejerciendo la delegación de responsabilidades y un soporte de alto nivel para manejar las actividades de contexto.

La aplicación de este marco teórico se tornará mucho más claro e interesante dado que la siguiente sección se analiza el crecimiento de *Starbucks Corporation (Starbucks)*, que muestra una pauta de crecimiento orgánico.

#### 1.4.3 La estrategia de crecimiento de Starbucks Corporation

Según Kourdi (2015) “dentro de las decisiones estratégicas más importantes están aquellas relacionadas con el crecimiento”. Debido a esta aseveración, señala el peligro de caer la falsa creencia de que continuar con lo que se ha hecho en el pasado llevará a la empresa al crecimiento continuo. Si bien, podría hacerlo, hay un gran riesgo de que suceda lo contrario.

*Starbucks*, una empresa de Seattle creada en 1971 por Howard Schultz, es una compañía dedicada primordialmente a la venta de café preparado, bebidas calientes y refrigerios; actualmente, es una cadena con presencia a nivel mundial (Starbucks, 2024). Si se toma como referencia el caso de dicha compañía para identificar las estrategias de crecimiento que ha llevado a cabo a lo largo del tiempo, se puede observar que el cambio de liderazgo ha tenido un impacto importante en el enfoque de la empresa, teniendo etapas en las que ha crecido por medio del aprovechamiento de sus recursos propios (crecimiento orgánico), ofreciendo productos nuevos (diversificación), y reenfocándose a su propuesta de valor tratando de recuperar su equilibrio financiero (especialización).

Hess y Eriksson (2010) exponen que, en los primeros años de la compañía y sin competencia nacional significativa, esta se convirtió en un líder de mercado de alto crecimiento bajo el liderazgo y la visión de Howard Schultz. Al principio él centró sus esfuerzos en desarrollar, establecer y replicar la Experiencia *Starbucks*, gracias a la cual logró convertirse en el tercer lugar más popular del mundo para los clientes: un lugar diferente al trabajo o el hogar donde las personas se reunieran.

La estrategia de crecimiento de Schultz en 1988 consistía en preservar la experiencia para quienes ya eran sus clientes y atraer a nuevos. Para esto analizó los patrones de tráfico de la zona donde ya tenían tiendas, buscando dónde era más conveniente abrir una segunda, como reducir las filas de atención, a la vez que llegaban a quienes todavía no lo eran (Hess & Eriksson, 2010).

Por otro lado, mientras Orin Smith se fungió como CEO de la compañía de Seattle de 2000 a 2005 (Hess & Eriksson, 2010) tuvo una estrategia de crecimiento y expansión muy ambiciosa. Invertió en nuevos equipos que redujeran el tiempo de preparación de las bebidas buscando ofrecer una atención más rápida, amplió la oferta de nuevos productos buscando incrementar las ventas, así como expandirse hasta llegar a las cinco mil tiendas (Hess & Eriksson, 2010).

Por su parte, Jim Donald, el CEO que sustituyó a Orin Smith de 2005 a 2008, intentó continuar con lo que a su juicio consideraba que se había estado haciendo bien, aunque más adelante, cuando los resultados de los cambios anteriores se reflejaron en los estados financieros, se tuvo que analizar la situación y buscar el origen de estas (Hess & Eriksson, 2010, pág. 4).

Cuando Schultz regresó como CEO, inmediatamente cambió el enfoque del desempeño de la empresa, aunque solo fuera a corto plazo, lejos del crecimiento total. el enfoque estaba en el crecimiento sostenible combinado con un énfasis en convertirse en una mejor empresa a través de medidas de innovación, calidad y productividad (Hess & Eriksson, 2010), sustentando esto, Kourdi (2015) plantea que:

Las actividades centrales son las habilidades únicas que diferencian a una organización de sus competidores y persuaden a los clientes de su superioridad. Las actividades de contexto son los procesos necesarios para cumplir con el estándar de la industria sin superarlo

El autor considera que ambas actividades son cruciales, pero conseguir el equilibrio adecuado entre los dos es sorprendentemente complicado. Por este motivo, eventualmente la empresa *Starbucks* enfrentó los resultados (bastante imprevistos) de todos los cambios de estrategia llevados a cabo a lo largo del tiempo (Kourdi, 2015).

#### *1.4.4 Los problemas de crecimiento a los que se enfrentó Starbucks*

El caso de *Starbucks* es un ejemplo de que para crecer no es necesario seguir una sola y única ruta. La empresa, después de haber incrementado sus operaciones durante 29 años medida pero constantemente, en el año 2000 se inclinó por apostarle a un crecimiento acelerado. La estrategia era clara: *Starbucks* iba por una expansión vertiginosa a nivel mundial, al grado de llegar a contratar hasta 400 colaboradores por día y un ambicioso plan de duplicar en cinco años lo que se había alcanzado en 15, un total de 12,000 sucursales.

Sin embargo, la empresa se vio sacudida por la crisis inmobiliaria del 2008, creando la tormenta perfecta para la compañía de Seattle y de manera impactante tuvo que enfrentarse a la realidad de haber crecido preocupándose más por generar dinero rápidamente que por cuidar su marca (Hess & Eriksson, 2010).

La estrategia de crecimiento a través de fusiones y adquisiciones, como lo menciona Kourdi (2015) requiere que las empresas realicen una labor minuciosa de cuidado del modelo de negocio, donde destaca entender exactamente la parte medular por medio de la cual se genera valor. *Starbucks* no apostó por esa estrategia, no obstante, no deja de ser indispensable para cualquier CEO comprender la propuesta de valor de la compañía, sus recursos estratégicos, capacidades y ventajas competitivas, todo este proceso se hizo a un lado cuando comenzó su

agresivo crecimiento. Factores que otrora hacían de *Starbucks* una marca apreciada por sus clientes fue descuidada favoreciendo la optimización de los ingresos, pero a costa del detrimento de la marca y la experiencia.

Un factor clave de la estrategia de cuidado de la marca había sido, inicialmente, su labor casi quirúrgica para seleccionar sus nuevas ubicaciones. Arthur Rubinfeld, la mente detrás de las transacciones inmobiliarias de la marca, meticulosamente estudiaba no sólo los espacios, sino toda la dinámica alrededor de una probable nueva localización. Hess & Eriksson (2010) destacan que incluso se revisaba si a las lavanderías cercanas se llevaban más camisas de trabajo o vestidos de noche, o las manchas de aceite en el suelo, siendo estas características indicativas del nivel socioeconómico y tendencias del consumidor de la zona. Con una metodología bien estructurada y perfeccionada a lo largo del tiempo se habían seleccionado ubicaciones idóneas antes del año 2000. Posteriormente, se le dio prioridad a abrir sucursales de manera ágil y acelerada, restando meticulosidad y estrategia al proceso.

Adicionalmente, la empresa cambió sus tradicionales y románticas máquinas *La Marzocco* para café por unas automatizadas, lo que, si bien era eficiente para evitar cuellos de botella en la atención al cliente, restaba valor a la experiencia de los consumidores de platicar con el barista y conectar con él o ella mientras le preparaban su bebida, puesto que las nuevas no sólo no permitían el contacto visual entre cliente y barista, sino que creaban una división entre ellos. Pujando por la optimización de recursos y procesos, la compañía cesó de tostar su café en sucursal apostando por la distribución de ya tostado en bolsas selladas y con ello, se perdió el aroma insignia de las sucursales (Hess & Eriksson, 2010).

En aras de una expansión internacional exitosa y enérgica, la marca fue perdiendo su esencia al no tener la capacidad ni la paciencia requerida para analizar las zonas de sus sucursales en el extranjero, además de que cada país y área se regían por sus propias reglas y legislaciones, y sin darle ya el tiempo y cuidado necesario a las capacitaciones de sus nuevos trabajadores, craso error.

Dentro de Estados Unidos la estrategia de expansión fue tan agresiva, que el mercado comenzó a saturarse (Hess & Eriksson, 2010), puntualizando que se abrieron demasiados establecimientos de la marca en localizaciones *subprime*.

Para 2007 las alarmas eran más que evidentes, la marca estaba muy deslucida y el café, simplemente ya no sabía igual. La empresa había crecido, pero a un alto costo: restando el enfoque al cliente (Hess & Eriksson, 2010).

#### *1.4.5 Estrategia de crecimiento para Starbucks en el futuro*

Las estrategias propuestas para *Starbucks* se relacionan con los temas tratados por Kourdi (2015) quien aborda la importancia de desarrollar estrategias efectivas para el crecimiento y el éxito de las empresas. Hess y Eriksson (2010) se mencionan varias estrategias a futuro que *Starbucks* podría implementar para continuar su crecimiento y éxito en el mercado las cuales se mencionan a continuación:

1. Introducción de nuevos productos: *Starbucks* podría continuar innovando en su oferta de productos, presentando nuevas bebidas, alimentos y otros artículos para mantenerse al día con las tendencias del mercado y atraer a nuevos clientes.

2. Mejora de la experiencia del cliente: la empresa podría enfocarse en mejorar aún más la experiencia del cliente, tal como la velocidad del servicio, la personalización de las bebidas y la calidad del servicio al cliente.
3. Colaboraciones estratégicas: *Starbucks* ha tenido éxito en colaboraciones estratégicas para ampliar su alcance. La empresa podría seguir buscando estas colaboraciones para expandirse en nuevas áreas y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento.
4. Innovación en tecnología: *Starbucks* ha sido líder en la industria de los servicios de comida rápida en la adopción de tecnología para mejorar la experiencia del cliente, incluyendo aplicaciones móviles y pedidos en línea. La empresa podría seguir invirtiendo en ello para mejorar la eficiencia de sus operaciones y ofrecer nuevas formas de interactuar con los clientes.
5. Expansión en el mercado internacional: *Starbucks* ya cuenta con presencia global, sin embargo, existen oportunidades de expansión en países donde no está presente o donde tiene una presencia limitada.
6. Ampliación de la marca: la empresa podría explorar nuevas formas de expandir su marca, como la creación de líneas de productos de marca, la expansión a nuevos mercados o la adquisición de otras empresas que complementen su oferta.
7. Ampliación de los canales de venta: *Starbucks* podría expandir los canales de venta, como la venta en línea, la entrega a domicilio, y los servicios de catering, para llegar a más clientes y expandir su alcance.

Estas estrategias pueden ayudar a *Starbucks* a mantener su posición en el mercado y seguir creciendo en el futuro.

#### *1.4.6 Conclusiones del caso Starbucks*

Las empresas desarrollan estrategias de crecimiento exitosas a través de un minucioso análisis interno y externo para evaluar y reconocer sus recursos, así como explotar su potencial y definir sus limitantes. Resulta sustancial, además, que los líderes se apropien de la filosofía de la organización y su propuesta de valor para crecer sin descuidar lo esencial.

*Starbucks* es una compañía que ha logrado tener presencia global y aunque al principio su estrategia de expansión fue mesurada, resultó una fórmula acertada antes de apostar por un crecimiento desmedido y perdiendo de vista lo que hacía de la marca no sólo líder en el mercado, sino un faro que guiaba la industria y una romántica experiencia parteaguas en el día de sus clientes.

La resiliencia que mostró su líder en revirar la estrategia de crecimiento y no perder lo más fundamental de la marca, denota su interés por mantener su propuesta de valor, como reza su filosofía: “estamos en el negocio de la gente, sirviéndole café” (Hess & Eriksson, 2010).

### **1.5 Modelos de negocios**

Un modelo de negocios es el conjunto de formas en que una empresa crea valor para el cliente y accionistas, también contiene la forma en la cual está organizada, incluidos sus socios y la cadena de suministro. Las industrias tienden a crear un modelo comercial dominante que emerge con el tiempo, y es difícil desarrollar uno nuevo y fallan, algunos casos tienen éxito al hacer uso de una nueva tecnología (Kavadias, Ladas, & Loch, 2016).

No obstante, las descripciones sobre lo que es un modelo de negocio, pareciera ser más un término técnico, que podría incluso compararse con el arte por la forma en que es utilizado por las personas (Ovans, 2015). Para algunos quizá es la conjunción de lo que hace que se genere un beneficio o ganancia, atraer grandes multitudes, supone contener todo aquello que hace cuenta la historia sobre cómo es que funciona una empresa y la lógica que explica cómo se debe generar valor para los clientes a un buen costo (Ovans, 2015).

El modelo de negocio es diferente a la estrategia y no debe confundirse de ninguna forma, puesto que el segundo va más enfocado a resolver el cómo, denota cómo funciona la empresa, en cambio, una estrategia competitiva hará mejor a la compañía que sus rivales, por lo cual, se podría aprovechar el primero para mejorarlo adaptarlo o inclusive para ofrecerlo a un mercado diferente.

Osterwalder (Ovans, 2015) diseñó una plantilla llamada *Business Model Canvas* la cual recaba un conjunto de suposiciones para crear la hipótesis sobre el modelo de negocio, que de acuerdo con el autor, describe las bases sobre las que una empresa crea, proporción y capta valor, incluye nueve módulos los cuales son (Osterwalder & Pigneur, 2011):

- Segmentos de mercado, debido a que una empresa atiende a uno o varios.
- Propuestas de valor, resuelve la pregunta sobre ¿Qué es lo que hace la empresa para solucionar los problemas de su cliente y satisfacer sus necesidades?
- Canales, ya que la propuesta de valor llega al cliente de alguna manera, sea a través de canales de comunicación, distribución y venta.

- Relaciones con clientes, estos se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.
- Fuentes de ingreso, estas se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.
- Recursos clave, son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos.
- Actividades clave, todas aquellas actividades que resultan de vital importancia para el proceso del modelo de negocio.
- Asociaciones clave, algunas se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.
- Estructura de costes, los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes.

*Canvas* apoya a analizar, diseñar, entender y aplicar modelos de negocio existente, para empujar a la mejora de estos, así como crear nuevos, y en los últimos años se ha sido testigos de nuevos modelos de negocio a través de la disrupción que han llegado a cambiar a los productores, consumidores, mercado e incluso a la industria (Osterwalder & Pigneur, 2011).

#### *1.4.7 Modelos de negocios transformadores y sus características*

Por lo general la transformación de la industria viene de la mano de la adopción de nuevas tecnologías (Kavadias, Ladas, & Loch, 2016), sin embargo, necesita converger con la necesidad de un mercado emergente.

En los últimos años, nuevos modelos de negocio han llegado para transformar la forma tradicional de su industria, tal es el caso de empresas como *Uber*, *Airbnb*, *Amazon*, *Etsy*, entre otras. Kavadias, Ladas y Loch, (2016) mencionan algunas características recurrentes de dichos modelos y las tipifican en seis:

1. Un producto o servicio más personalizado: algunos de estos nuevos modelos ofrecen productos o servicios que se adaptan mejor que los modelos dominantes a las necesidades individuales e inmediatas de los clientes y que por lo general aprovechan la tecnología para lograr esto a precios competitivos.
2. Un proceso de bucle o ciclo cerrado: algunos modelos han adoptado el consumo en ciclo y reemplazan el proceso de consumo lineal, los productos usados son reciclados y es un punto que genera una reducción en los costos.
3. Uso compartido de activos: algunas innovaciones tienen éxito porque permiten compartir activos costosos, un ejemplo podrías ser representado por *Airbnb* la cual otorga que propietarios de viviendas la compartan con viajeros, también aplica para lo que corresponde a los activos que se comparten en una cadena de suministro, esta característica hace que se reduzcan las barreras de entrada a muchas industrias.
4. Precios basados en el uso: en lugar de hacer un consumo directo, algunos modelos permiten que el cliente pague solamente cuando utilizan el producto o servicio, el beneficio se genera directamente en los costos para el consumidor y que la cartera de clientes crezca para los proveedores.

5. Un ecosistema más colaborativo: cuando la colaboración existe a través de una nueva tecnología mejora la cadena de suministro y ayuda a disipar riesgos y reduce costos.
6. Una organización ágil y adaptable: tomar decisiones que reflejen mejor las necesidades del mercado y permitan la adaptación en tiempo real a los cambios en esas necesidades.

La tecnología ha ayudado a que muchas industrias al adoptar el uso de esta innoven en sus modelos comerciales y exploren nuevas ofertas, lo que ha llevado a la incursión en modelos de negocios digitales (Linde, Sjödin, Parida, & Gebauer, 2021), no obstante, hay que evitar algunas trampas al adoptar este tipo de modelos tales como:

1. Impulsar un modelo de negocio digital sin comprender el valor requerido por el cliente.
2. Prometer ganancias adicionales sin comprender el proceso de entrega de valor.
3. Perderse en la oportunidad digital desatendiendo el beneficio.

Por lo tanto, se debe apostar a la innovación para la adopción de modelos transformadores en la industria y no desatender cuales son esos aspectos que lo fundamentan y soportan para llevarlo a ser exitoso.

#### *1.4.8 Implementación de modelos de negocios digitales*

De acuerdo con Ross (2020), “Las tecnologías digitales ya están cambiando los límites de la industria y los panoramas competitivos, (por ese motivo) los líderes empresariales deben articular estrategias que estén inspiradas en las capacidades de las tecnologías digitales”.

La autora expone que “el éxito digital engendra complejidad... lo que una vez fue una visión simple y poderosa se complica con una gran cantidad de opciones” (Ross, 2020). Por lo

que sugiere manejar adecuadamente la complejidad, ya que esta es una fuente potencial de ventaja competitiva, pero esto requiere vigilancia continua y talento de los líderes.

Es importante simplificar las estructuras grandes y tradicionales de las organizaciones, ya que la digitalización exitosa de una empresa requiere identificar el proceso comercial más esencial para la entrega de la propuesta de valor para el cliente. Ross (2020) establece que con esto se refiere a la capacidad operativa más valiosa de la compañía, no al producto o servicio más importante.

Se ha observado que las empresas antiguas que se están transformando con éxito en negocios digitales se han basado en un proceso comercial central muy poderoso: “garantizar la precisión y disponibilidad de los datos más importantes de la empresa” (Ross, 2020). Las grandes organizaciones que se están volviendo digitales con éxito han resistido la tentación de arreglar múltiples procesos clave simultáneamente, y en cambio, se han centrado en un proceso específico que es la esencia de su negocio.

#### *1.4.9 Uber: Una historia de modelo de negocio transformador*

En el 2008 Travis Kalanick y Garret Camp tuvieron la idea de llamar y pagar un taxi por medio de una aplicación de un celular inteligente después de tener dificultades para encontrar un taxi en una noche invernal en París. *Uber* fue fundada en 2009 como una plataforma tecnológica más que como una empresa de servicios de transporte (Mackay, Migdal, & Masko, 2022).

Mackay, Migdal y Masko (2022) exponen que en el 2011 la empresa se expandió a Nueva York, Chicago y otros mercados de Estados Unidos, y en diciembre de ese mismo año tuvo su lanzamiento en París, siendo este país su primera incursión internacional. La empresa fue

expandiéndose rápidamente, en el 2012 entraron a Australia, y en el 2013 a África, Asia y Sudamérica. Para el 2019 estaba presente en 700 ciudades a lo largo del mundo, con 3 millones de conductores usando la plataforma y 15 millones de viajes realizados cada día.

*Uber* ha buscado diversas formas de atender las necesidades de sus clientes, cada lanzamiento en ciudades nuevas lo han realizado con sus servicios básicos, y entonces, cuando el mercado se ha familiarizado con sus productos principales, modifican la oferta según la reacción que perciben en el mercado. Con el objetivo de posicionarse y ganar la confianza y preferencia del mercado lleva a cabo campañas agresivas contra la competencia subsidiando a conductores y viajeros (Mackay, Migdal, & Masko, 2022).

En su fundación la empresa se llamó *UberCab* ofreciendo un servicio de transporte privado de lujo en el área de San Francisco. Sus principales clientes eran los ejecutivos de Silicon Valley y se comercializaba como conveniente y confiable con conductores profesionales.

En el 2012 debutaron con *UberX*, permitiendo a conductores no profesionales ofrecer viajes en sus propios vehículos por medio de la plataforma, accediendo a un nuevo mercado más competitivo de viajeros. Para el 2019 agregó opciones baratas y compartidas, *UberPool* y *JUMP* (Bicicleta eléctrica y patín del diablo), servicio de entrega de comida, *UberEats*, entre otras opciones. (Mackay, Migdal, & Masko, 2022, pág. 2)

En un principio, por llevar conductores a la ubicación donde los viajeros requerían sus servicios, *Uber* cobraba el 20% de la tarifa cobrada. Para el 2019 la empresa retenía el 25% del cargo a los viajeros. El cobro por el servicio es calculado por un algoritmo que considera la relación de distancia y tiempo para llegar al destino. Mackay, Migdal y Masko (2022)

puntualizan que “Cuando hay un número mayor de solicitudes del servicio que de conductores disponibles, el precio sufre un aumento”.

A lo largo de la vida de la empresa, *Uber* ha recibido capital de diferentes inversionistas en numerosas ocasiones. En el 2018 fue el startup con valuación más alta en el mundo con un valor de \$62 billones de dólares. En mayo del 2019 se volvió pública sufriendo pérdidas en el valor de la empresa (\$50 billones de dólares) y de sus acciones (\$41.67 a \$29). Desde su constitución tuvo una visión de crecer sobre cualquier cosa y la inversión recibida fortaleció el compromiso de mantenerla y cumplir con las expectativas de los accionistas (Mackay, Migdal, & Masko, 2022).

*Uber* innovó una forma diferente de satisfacer la necesidad de movilidad existente en el mercado global, pero la priorización del crecimiento sobre cualquier cosa como parte de su visión empresarial y el ritmo en el que se ha expandido globalmente ha generado situaciones culturales, financieras y legales delicadas dentro de la organización y en los países donde ha llegado (Mackay, Migdal, & Masko, 2022). A partir de esto, se pueden observar los valores institucionales que se viven dentro de la organización y el compromiso que tiene con cada una de las partes interesadas que conforman la empresa.

#### *1.4.10 La estrategia genérica de Uber*

La estrategia de diferenciación con enfoque utilizada por *Uber*, en línea con el modelo propuesto por Michael Porter (1980), ha permitido a la empresa destacarse en un mercado altamente competitivo al ofrecer una experiencia de servicio superior y diferenciada a sus usuarios. Esta se sustenta en políticas y prácticas organizacionales que incluyen la inversión en

tecnología, la atención a la experiencia del usuario, la colaboración con empresas locales y la flexibilidad en la estructura de precios (Grant, 2019).

En primer lugar, *Uber* ha invertido significativamente para crear una plataforma de transporte altamente especializada que proporciona una experiencia de servicio superior y garantiza la seguridad de sus pasajeros y conductores mediante la implementación de la tecnología. Por ejemplo, la llamada autoanálisis, la cual utiliza algoritmos de aprendizaje automático para detectar patrones de comportamiento sospechosos en las solicitudes de viaje.

Cuando se detecta un patrón sospechoso, el sistema alerta automáticamente al equipo de seguridad de *Uber*, que luego investiga el asunto. Además, la empresa se enfoca en brindar una experiencia de usuario personalizada a través de su aplicación móvil y servicios de atención al cliente (Uber México , 2021).

En segundo lugar, la colaboración con compañías locales a través de *Uber* para crear soluciones para empleados, invitados y clientes en viajes de trabajo, comidas para empresas, entre otras. Todo esta le ha dado la oportunidad a *Uber* de expandir su presencia en diferentes mercados y crear sinergias con otras organizaciones (Uber, 2021).

En tercer lugar, *Uber* se enfoca en proporcionar una experiencia de los usuarios a través de su aplicación móvil y servicios de atención al cliente. Esto incluye la personalización de sus opciones de viaje, como seleccionar su tipo de vehículo y elegir entre varias opciones de pago. Asimismo, se enfoca en abordar las preocupaciones de los conductores sobre sus ganancias en medio del aumento de los precios del combustible, las cancelaciones de viajes, seguridad, entre otros (Bhushan, 2022).

Finalmente, la flexibilidad en la estructura de precios permite a *Uber* adaptarse a las necesidades y preferencias de los clientes en diferentes mercados, ofreciendo servicios de transporte compartido como *Uber X* en algunos mercados para reducir los costos de los usuarios (Uber, 2023).

Las acciones implementadas por *Uber* han permitido a la empresa posicionarse como líder global de transporte privado y obtener una ventaja competitiva en un mercado altamente competido.

#### *1.4.11 Estrategias de crecimiento de Uber*

Según (Kourdi, 2015), la estrategia empresarial es el proceso de definir objetivos y metas a largo plazo de la empresa y de determinar los recursos necesarios para alcanzarlos. En cuanto a las estrategias de crecimiento, Kourdi destaca que la expansión de las empresas puede lograrse mediante cuatro categorías principales: la penetración en nuevos mercados, creación de productos y servicios, desarrollo de nuevos mercados y diversificación.

*Uber*, como empresa en constante expansión, ha adoptado diversas estrategias de crecimiento a lo largo de su trayectoria.

En cuanto a penetración de mercado, *Uber* ha adoptado la estrategia de penetración de mercado con el objetivo de aumentar su cuota de mercado en el transporte de pasajeros. Esta estrategia se ha visto reflejada en la continua expansión de *Uber* a nuevas ciudades y países, así como en el lanzamiento de nuevos servicios y productos, como *UberX* y *UberEATS*. (Lara, 2021). También ha adoptado la estrategia de desarrollo de productos, en la que ha introducido nuevos

servicios como *UberPOOL*, que permite compartir viajes con otros usuarios que se dirijan en la misma dirección (Uber , 2019).

De acuerdo con las estrategias propuestas por Kourdi (2015), se utilizó la estrategia de diversificación, *Uber* ha adoptado la estrategia de integración hacia adelante, mediante la adquisición de empresas como *Jump Bikes*, una empresa de bicicletas compartidas, con el objetivo de ampliar su oferta de servicios y aumentar su presencia en el mercado y que permiten viajar más lejos, más rápido y de forma más divertida (El Economista , 2018).

En conclusión, *Uber* ha adoptado diferentes estrategias de crecimiento a lo largo de su historia y las que han permitido a la empresa expandirse rápidamente y diversificar su oferta de servicios para satisfacer las necesidades de los clientes y lograr una mayor rentabilidad.

#### *1.4.12 Uber revolucionando su sector*

*UberCab* nació como una compañía que cambió las reglas del juego en su industria, pues la manera en la que se pedía un taxi comenzó a ser radicalmente distinta. Mientras que previo a la existencia de la empresa los pasajeros dependían de que pasara o no un taxi cerca del área en la que se encontraban y a la hora que lo requerían, de una llamada a un sitio para solicitar transporte sin ninguna seguridad de obtenerlo, o de requerir los datos de un servicio de limusinas en el caso de clientes con un mayor poder adquisitivo y requerimientos más especializados, se presentó ante ellos un servicio que ofrecía una manera más sencilla, rápida, conveniente y aparentemente confiable para atender sus necesidades.

La organización fundada en 2009 por Travis Kalanick y Garret Camp generó valor en sus clientes desde el primer día, logrando un grado de lealtad sin precedentes, llegando a un punto

tal en que el periodista Jim Edwards escribió para *Business Insider* un artículo que tituló: “Uber ha cambiado mi vida y poniendo a Dios por testigo, jamás tomaré un taxi de nuevo” (Edwards, 2014).

De un momento a otro y como por arte de magia, cuando apareció la compañía Californiana, cualquier persona que requiriera ser transportada de un punto A hacia un punto B podía realizarlo simplemente oprimiendo un botón, algo completamente impensable antes de que naciera *UberCab*. Ahora sólo era necesario descargar una aplicación, ingresar información básica, una tarjeta de crédito y un coche se ponía en marcha para recolectar al pasajero.

Cuando la empresa apareció, ya no había obstáculos para el transporte personalizado, pues sin importar la ubicación o la hora, se podía detectar si había autos disponibles y solicitarlo de forma inmediata. La eficiencia del servicio empezó a cosechar seguidores y adeptos a cualquier ciudad a la que llegaba a operar. En algunas, incluso, a demandar que el servicio ya estuviera presente en ellas lo antes posible.

Para una industria en la que se tenía que tolerar que los coches utilizados como taxi estuvieran maltratados, viejos, muchos incluso sin los mínimos aditamentos de seguridad como el cinturón, aceptando las tarifas de un taxímetro con tarifas dudosas, siendo una cuestión de azar contar con un conductor amable, donde pocos aceptaban pagos con tarjeta y sin ningún tipo de medida para generar confianza, la organización nacida en San Francisco llegó como una revelación (Moon, 2017).

Ofreciendo precios significativamente más económicos que los servicios hasta ese momento conocidos, ahorra dinero a los pasajeros, sólo cambiando sus tarifas a medida en que se incrementara la demanda.

Adicionalmente, los efectos positivos podían verse en todas aquellas personas interesadas en conducir un taxi, ya que la industria se movía de maneras particulares según la ciudad. A pesar de ello, varias reglas imperaban: era común que las licencias para este tipo de vehículos fueran limitadas y tuvieran que rentarse o pagar un alto costo por recibir una y los conductores se debían apegar al marco legal (Moon, 2017).

Dado este contexto, algunos conductores de taxis comenzaron a considerar incorporarse a *Uber* donde el proceso era más simplificado y se abría una ambiciosa oportunidad de controlar sus propios ingresos, tiempos, área de trabajo y donde recibían de inmediato el pago por el servicio de transporte realizado.

De igual manera, la industria se transformó proporcionando un mayor nivel de información tanto para el conductor como para el pasajero, ahora era fácil para los clientes otorgar una buena o mala reseña sobre el chofer que les había dado el servicio o incluso opinar sobre las condiciones del vehículo. Para los automovilistas afiliados también representaba una gran oportunidad poder acceder a las áreas con mayor demanda a través de la información que les otorgaba la plataforma.

Según la teoría de modelos de negocio transformadores de Kavadias, Ladas y Loch (2016), *Uber* puede jactarse de cumplir con cinco de las seis características de un modelo de negocios transformador. Al ser un modelo que se basa en compartir activos, ya que, como se ha

mencionado con anterioridad, los conductores siguen siendo dueños de los vehículos y solamente hacen uso de la plataforma. En segundo lugar, la plataforma desarrollada por la compañía cumple con crear un ecosistema colaborativo, permitiéndoles a los conductores beneficiarse de ella.

Como tercera característica, la tecnología generada por la empresa genera agilidad pues responde a los cambios y preferencias del mercado de una manera casi inmediata, contribuyendo esto a que se cumpla con la característica de precios basados en el uso, permitiendo al usuario escoger en qué tiempo solicitar su servicio para que le resulte más económico y de igual manera, al conductor acercarse a los lugares donde pueda obtener mejores ingresos en sus trayectos. Por último, hay un nivel, aunque mínimo de personalización en su servicio, permitiendo a los consumidores decidir entre los conductores mejor calificados, lo cual se presenta como una gran ventaja en la industria (Kavadias, Ladas, & Loch, 2016).

Con esto se puede concluir que *Uber* definitivamente es un modelo de negocio transformador haciéndose evidente en como otras empresas lo han en su forma de generar valor.

#### *1.4.13 La ética desde la perspectiva del caso Uber*

Desde su fundación, los creadores de *Uber* se han enfrentado a un sinnúmero de inconvenientes al ingresar a países nuevos, haciendo frente a la resistencia de los taxistas y al deber de los gobiernos de buscar regular a la industria buscando el mayor beneficio para los ciudadanos. Sin embargo, como el presidente de la Asociación de Taxistas de San Francisco,

Barry Korengold expresó: “Así es como crecieron, teniendo suficiente dinero para ignorar todas las reglas” (Moon, 2017).

La aplicación ha perjudicado los ingresos de muchos taxistas regulados, quienes por años se han sometido a análisis médicos, exámenes de drogas y procurado mantener todo en regla para seguir haciendo uso de su licencia, cuando los requerimientos para ser conductor de *Uber* son mucho menores y no se encuentran regulados legalmente en la mayor parte de los países (Moon, 2017).

Pese a esto, la compañía no ha mejorado las condiciones de los choferes de transporte. Refiere (Moon, 2017), que los conductores de *Uber* no son como tal, empleados de la empresa, sino trabajadores independientes, por lo cual no reciben beneficios médicos, indemnizaciones, beneficios para el retiro, vacaciones pagadas, o compensaciones por riesgos de trabajo, limitándose su ganancia únicamente a la tarifa por servicio realizado.

La empresa tampoco es dueña de ningún vehículo, por lo tanto, los gastos asociados al mantenimiento y seguro del coche son sufragados por sus conductores, derivando esto incluso en problemas legales severos.

En Año Nuevo de 2013, un conductor que utilizaba la plataforma atropelló a una familia en un cruce peatonal, matando a una niña de seis años y causando heridas a su mamá y hermano (Siew-Kien & Gigi, 2017). La compañía no se responsabilizó por el percance dado que, aunque el conductor llevaba abierta la aplicación, en el momento del impacto no había aceptado ningún trayecto, por lo cual técnicamente no estaba trabajando para la plataforma. Se han descrito algunas de las agresivas tácticas de la compañía de la siguiente manera:

Cuando *Uber* ingresaba a un nuevo mercado, sencillamente ignoraba las regulaciones locales y comenzaba a operar su servicio sin esperar permisos. También tenía una reputación de utilizar tácticas competitivas despiadadas. Hubo un caso en el que la empresa fue sorprendida tratando de ralentizar el servicio de uno de sus competidores ordenando y cancelando autos en masa (acción por la que posteriormente se disculpó). La compañía también era conocida por intentar robar conductores de otros servicios de viajes desplegando a sus representantes de ventas para ordenar viajes y luego tratar de convencer a los conductores de que se incorporaran a su plataforma con ofertas de bonos monetarios y demás incentivos (Moon, 2017).

Las tácticas antes mencionadas eran reforzadas por los clientes de la organización, a quienes la empresa convocaba a expresar su opinión públicamente, manifestándose sus adeptos contra los gobiernos y el modelo establecido de los taxistas que predominaba en su país. Haciéndose esto de manera más evidente cuando los clientes cooperaban en adoptar estas agresivas tácticas (Siew-Kien & Gigi, 2017).

Refugiándose en defender hasta el cansancio que *Uber* no es una empresa de taxis sino una plataforma de servicio, Kalanick ha sabido explotar el área gris en la que opera el modelo de negocios de *Uber*, con regulaciones aún inexistentes para este modelo de negocio. El hecho es que la tecnología es el centro de la red de *Uber* y representa una disrupción sin precedentes, como menciona (Moon, 2017).

De igual manera, la empresa ha gastado millones de dólares en equipos de abogados, incluyendo los honorarios del gestor de la campaña presidencial de Obama, David Plouffe, para

enfrentar a la proteccionista industria de los taxis en Estados Unidos y de alguna manera, limpiar su imagen (Moon, 2017).

En 2016, la empresa se enfrentó a una demanda en el estado de California por malinterpretar las verificaciones por antecedentes de sus conductores y tuvo que llegar a un arreglo pagando 10 millones de dólares y además comprometerse a dejar de usar la frase de “el transporte más seguro del camino” o el “estándar dorado” en sus campañas publicitarias, además de reembolsar a sus clientes la tarifa de un dólar por estar eligiendo un transporte seguro (Siew-Kien & Gigi, 2017). Lo cual pone en evidencia que la empresa no realizará suficientes esfuerzos para validar los antecedentes de sus choferes cuando opere en países donde no haya regulación legal al respecto.

Es posible que haya versiones exageradas en los medios de comunicación sobre los enfrentamientos que ha atravesado en su ingreso a cada país, sin embargo, abundan tanto que son imposibles de ignorar. No han sido situaciones puntuales las que han puesto en duda las prácticas poco éticas de la empresa, sino una cantidad inmensa de casos; batallas legales con gobiernos de distintos países, prácticas desleales con sus competidores, una plataforma poco confiable con los datos de los usuarios, burlas públicas de la compañía hacia funcionarios públicos, conductores sin revisión apropiada de antecedentes y un modelo de negocio donde parece sólo haber un beneficiario, *Uber*.

La poca o casi nula diplomacia de su líder, Kalanick, al pronunciarse ante las batallas legales y con una renuencia a modificar su modelo de negocio hasta que no sea requerido por

ley para mejorar las condiciones con las que opera, demuestran poca voluntad de la empresa de ser un competidor admirable y que mejore las condiciones en los mercados a los que ingresa.

#### *1.4.14 Conclusiones modelos de negocio y caso Uber*

*Uber* es una empresa que ha transformado la industria proponiendo un servicio de manera eficiente y práctica, gracias a un modelo disruptivamente innovador y a ofrecer una solución accesible para la movilidad de personas, productos y bienes de manera fácil y segura.

Una experiencia memorable hace que un cliente sea leal a una marca, *Uber* estableció una diferenciación de los servicios tradicionales de su industria, centrándose en el uso de la tecnología para soportarlo y llevar a otro nivel la vivencia del usuario.

Asimismo, *Uber* aprovechó la economía colaborativa al unir las dos caras de usuarios potenciales, lo cual propició un crecimiento rápido sin invertir en flotas de vehículos, lo que representa una forma eficiente de expandirse, aunado al factor de enfoque en la escalabilidad en el uso de su plataforma.

Al revisar el liderazgo de *Uber* se concluye que muy a pesar de que la compañía tuvo obstáculos que los llevó a escándalos y contratiempos legales, no cambiaron la forma en que la dirección de la empresa estaba manejando aspectos tan sensibles para los usuarios, dejando por completo de lado factores éticos y para la aplicación de mando efectiva, la clave reside en base al fundamento ético, lograr la adaptación del modelo con respecto a las regulaciones, y no al contrario, por lo que este punto representa una importante medida de aplicación a los objetivos de cualquier organización.

Por último, con respecto a los recursos estratégicos que han permitido que el negocio sea escalable y rentable, ha sido un factor determinante el uso de la tecnología a través de su plataforma, la recopilación de datos para mejorar la experiencia y diversificar nuevos productos, alianzas estratégicas con diversas empresas y organizaciones en todo el mundo para expandir su alcance y ser reconocida como una marca rentable.

### **1.5 La importancia de los líderes estratégicos: Estée Lauder como ejemplo de liderazgo**

Los líderes estratégicos se encuentran en el centro de una organización exitosa. Su papel es medular dentro de la empresa dado que son ellos quienes inspiran al equipo a seguir una visión planteada a largo plazo, no pensando únicamente en lo que se tiene que hacer en el día a día sino en todas aquellas acciones que llevarán a la organización a un éxito perdurable.

Un líder estratégico identifica y aprovecha las oportunidades del contexto, aprende continuamente y de ello engendra una organización con la capacidad de adaptarse y renovarse a través de los cambios, según menciona Pietersen (2018).

Un ejemplo de una líder estratégica es el de Estée Lauder, quien construyó con base en esfuerzo, constancia, visión y grandes retos, un imperio de belleza y perfumería que poco más de tres cuartos de siglos después, sigue siendo vigente, exitoso y marcando la pauta en la industria.

Nacida bajo el nombre de Josephine Esther Mentzer en el año de 1908, en el condado de Queens de la ciudad de Nueva York, hija de inmigrantes húngaros, ayudaba desde niña a su padre en su ferretería. De él fue de quien aprendió sus primeras lecciones de mercadotecnia básica, apoyando en la exhibición de productos y en la atención al cliente. Etsy, como la

llamaban sus seres queridos, también apoyaba en una pequeña tienda departamental denominada *Plafker & Rosenthal*, donde tuvo la oportunidad de experimentar apoyando a mujeres con un alto poder adquisitivo y observar su comportamiento de compra (Koehn, 2002).

En 1924, su tío John Schotz fundó un pequeño negocio llamado *New Way Laboratories* dedicado a la manufactura y distribución de productos de belleza y otros productos químicos. Por esos años, además, Etsy empezó a disfrutar de experimentar con fórmulas para la piel, tomando nota de qué productos ayudaban a mejorar la complejión y cuáles podrían perfeccionarse. Comenta la autora Koehn (2002) que su tío Schotz era un gran vendedor, experto en demostrar sus productos a sus clientas y en aplicarlos a sus caras, habilidades que Etsy fue haciendo suyas.

La década de 1920 representó una gran expansión económica en los Estados Unidos, donde la producción masiva de productos de consumo, cigarrillos, automóviles, radios y artículos de belleza estaba a la orden del día; de ello pudo observar Etsy a las mujeres neoyorkinas preocupadas por lucir atuendos estilosos y maquillaje en su piel. La manera en la que el mercado se movía estaba cambiando. Cuando la Gran Depresión impactó profundamente en la economía norteamericana uno de sus grandes efectos fue la incorporación cada vez más constante de mujeres al mundo laboral. Las mujeres ahora eran vistas más allá de su círculo de siempre y con ello, se incrementó su deseo de mejorar su imagen.

A finales de 1920, Etsy contrajo matrimonio con Joseph Lauter, hijo de inmigrantes austriacos y tuvieron un hijo, Leonard. Etsy continuó experimentando con las fórmulas de cremas y demás en su cocina, probando sus creaciones con cualquier persona que estuviera

dispuesta, también comenzó a realizar cambios de imagen a algunas mujeres bajo la premisa de que con poco esfuerzo se podía lograr un gran cambio en la propia imagen. En 1933 apareció por primera vez *Lauter Chemists* en el directorio de Nueva York (Koehn, 2002).

Posteriormente, Etsy detectó que había mujeres en salones de belleza esperando a que algunos tratamientos capilares hicieran efecto, así que se acercó a ellas ofreciéndoles probar alguna crema en su cara, sin ningún costo. Dichas mujeres no tenían más que esperar, así que fácilmente accedían y daban valiosa retroalimentación sobre su experiencia con los productos, información que ella anotaba en su detallada bitácora, y conforme el interés en sus cremas crecía, así fueron creciendo las ventas de su pequeño negocio (Koehn, 2002).

Una práctica habitual para Etsy era dejar con sus recién adquiridas clientas, muestras de otros productos que no hubiesen adquirido, siendo esta la fórmula que le dio un giro de 180 grados a la industria de la belleza, pues fue pionera en darse cuenta del poder que tenía que las mujeres probaran gratuitamente sus productos y una vez deleitadas con ellos, mostraban interés en comprarlos. De igual manera, tuvo la idea de que el primer acercamiento con las consumidoras potenciales fuera decirles “Tengo algo que luciría muy bien en usted, señora, ¿me dejaría mostrarle cómo se aplica?” ya que la vieja expresión “¿le puedo ayudar en algo?” le parecía sumamente redundante dado que la clienta ya estaba ahí, lo cual denotaba que estaba interesada en algún producto (Koehn, 2002).

Etsy se divorció de su esposo en 1939 para posteriormente volver a contraer nupcias con él en 1942, eran un buen equipo y ambos pudieron reconectar después de la separación.

Para el lanzamiento oficial de la empresa, Estée estaba convencida de que su nombre era muy largo, así que experimentó con su nombre Esther, hasta que aterrizó su idea en Estée añadiendo un acento y cambiando su apellido matrimonial de Lauter a Lauder, suavizándolo. Fue así como en 1946 la empresa *Estée Lauder* fue lanzada al público (Estee Lauder Companies, 2023). Las mujeres comenzaron a relacionar el nombre con feminidad, sofisticación y lo impregnaban de un sentido vagamente Europeo.

En esos tiempos de posguerra, las mujeres y su comportamiento de compra habían cambiado, ya habían experimentado unirse a la fuerza laboral, gastar su propio dinero y darse pequeños lujos como un labial o una crema nueva. Incluso en los peores momentos de la Gran Depresión, la venta de cosméticos se incrementó, según menciona (Koehn, 2002). Las mujeres compraban productos de belleza pues estos les ayudaban a definir su identidad y afianzar su independencia.

Estée estaba determinada a hacer crecer su empresa expandiendo su marca, pero con una visión estratégica, se enfocaría a las clientas que buscaban refinamiento y elegancia. Por tanto, sus productos no podían ser vendidos en simples farmacias y su presentación tenía que ser digna de ser expuesta en sus baños como objetos de arte y *glamour*. Además, Estée creía firmemente en que las mujeres preferirían aprender a embellecerse solas sin tener que pagar costosas visitas al salón de belleza.

Así comenzó Estée, como buena líder estratégica, a dar los pasos que la acercarían a su visión. Buscó y logró que sus productos se vendieran en tiendas departamentales elegantes, como *Saks Fifth Avenue*, *Neiman Marcus*, *Bloomingdale's* y *Marshall Field's*. Dichos

establecimientos además ofrecían una gran ventaja: estaban dispuestos a ofrecer compras a crédito a sus clientas, para quienes resultaba mucho más conveniente adquirir productos con un precio más alto, como eran los de *Estée Lauder* (Koehn, 2002).

Estée estuvo presente en cada una de las aperturas de sus mostradores en los prestigiosos establecimientos (Estee Lauder Companies, 2023) utilizando sus instintos innatos sobre lo que querían las mujeres y aprovechando sus dotes de vendedora y comerciante consumada. Instruía personalmente a sus asesoras de belleza en técnicas de belleza y en la manera de exhibir y presentar sus productos.

De igual manera, constantemente se maravillaba observando el comportamiento de compra de las mujeres, cuyos ojos casi invariablemente al ingresar a un almacén se dirigían hacia la derecha, así que invirtió grandes cantidades de dinero en asegurar siempre dicha ubicación para sus productos en los almacenes en los que se vendía la marca.

En 1954, su hijo Leonard comenzó a trabajar de lleno en la empresa, resultando esto en valiosas aportaciones como el crecimiento del equipo de trabajo y décadas después, en la creación de la exitosa marca llamada *Clinique*, enfocada en aquellas mujeres interesadas en saber exactamente qué ponían en sus caras y a quienes las formulaciones dermatológicamente probadas, llenaban de confianza.

*Estée Lauder*, con su marca *Clinique* llegó a adquirir un récord, vendiendo una crema cada cuatro segundos alrededor del mundo (Lauder, 2014). Con esta nueva marca también llegó una nueva filosofía en la industria, la de la rutina de belleza, anunciando sus productos a un lado

de un cepillo de dientes e indicando que era necesario lavar la piel, exfoliarla e hidratarla dos veces al día.

La creadora del imperio *Estée Lauder* falleció en 2004, habiendo sobrevivido a sus mayores rivales en el rubro de la belleza (Helena Rubinstein y Elizabeth Arden). Una mujer formidable que creó un imperio que sigue siendo exitoso a nuestros días y con presencia en todos los rincones del mundo. La empresa es dueña de más de 25 marcas de cosméticos y belleza, gigantes como *MAC Cosmetics*, *Bobbi Brown*, *Aveda*, *Smashbox*, *Tom Ford Beauty*, *Origins* y *Clinique* (Eldridge, 2015).

### **1.6 Habilidades esenciales del líder estratégico**

Según Nathan Rothschild (Schoemaker, Krupp , & Howland , 2013) “Mientras el entorno sea más impredecible, las oportunidades pueden ser más grandes, si tienes las habilidades de liderazgo para capitalizarlas”.

Schoemaker, Krupp y Howland (2013) realizaron una investigación en conjunto con la universidad de Wharton, y analizando los perfiles de los 20,000 ejecutivos con quienes habían trabajado desde su consultoría, e identificaron seis habilidades, que, usándolas en conjunto, permiten a los líderes pensar con estrategia y navegar efectivamente a través de lo incierto.

- Anticipar. Los líderes estratégicos están vigilando constantemente lo que sucede en el entorno, tratando de identificar oportunamente cualquier signo de cambio que pueda ofrecer información de posibles riesgos y oportunidades en la periferia del negocio.
- Desafiar. Los pensadores estratégicos cuestionan el *status quo* así como sus propias asunciones y promoviendo puntos de vista divergentes. Solo a través de un análisis

cuidadoso de un problema desde diferentes perspectivas toman decisiones sobre las acciones a desarrollar.

- Interpretar. Un líder que cuestiona la invariabilidad es capaz de obtener información compleja y contradictoria, y de manera reflexiva sintetizarla, reconocer patrones, reducir ambigüedad y buscar nuevos descubrimientos.
- Decidir. Al momento de tomar decisiones los pensadores estratégicos siguen procesos disciplinados que cuidan tener un balance entre la velocidad y el rigor, considerando las concesiones involucradas para cada posible opción, tomando en cuenta las metas a corto y largo plazo.
- Alinear. Los líderes estratégicos necesitan saber encontrar los puntos de convergencia entre las diferentes perspectivas y agendas de las partes interesadas de una organización para que todos se involucren y participen en conseguir a las metas.
- Aprender. Un líder estratégico promueve una cultura de consulta al favorecer la búsqueda constante de enseñanzas obtenidas tanto de los éxitos como de los fracasos, los cuales se examinan de forma abierta y constructiva, analizando la causa raíz.

Schoemaker, Krupp y Howland (2013) establecen que cuando un líder ha logrado aplicar las seis habilidades al mismo tiempo, se vuelve capaz de reaccionar estratégicamente a los cambios en el entorno, pues puede adaptarse de manera resolutiva y flexible ante diferentes situaciones.

Como la empresaria Estée Lauder exponía: “Nadie ha tenido éxito sin correr riesgos. Uno debe ser capaz de reconocer el momento y aprovecharlo sin demora.” (Estee Lauder Companies, 2023).

La historia de Estée Lauder dice que fue una líder estratégica porque desde su visión empresarial cuestionó la manera de hacer negocios en el mundo del cuidado de la piel y transformó esta industria desarrollando una organización consciente de su entorno y que vive su legado hasta estos días.

La Sra. Estée Lauder comenzó su negocio con cuatro productos para el cuidado de la piel y una premisa simple: que cada mujer puede ser hermosa. Armada con esa filosofía, más perseverancia, creatividad y pasión, cambió la cara de la industria cosmética (Estee Lauder Companies, 2023).

Como se relata en la historia de la empresa, esta empresaria fue una mujer ambiciosa, persistente, con confianza en sí misma y sus productos, pero, sobre todo, capaz de hacer relaciones cercanas con las personas a su alrededor. Las habilidades esenciales que podemos reconocer en ella son las siguientes.

- Anticipar. Uniendo su pasión por el cuidado de la piel y su experiencia en negocios, logró detectar la oportunidad en un segmento desatendido de mujeres a las que no les estaban vendiendo estos productos, y desarrollo estrategias atractivas para ellas.
- Desafiar. La industria del cuidado de la piel ya tenía establecidos ciertas dinámicas de comercialización y estándares de belleza que ella decidió cuestionar. Siempre integró perfiles diferentes para tener perspectivas que nutrieran su organización.

- Interpretar. Una parte muy importante del negocio fue conocer a sus clientes y sus vendedoras de manera cercana, por lo que siempre buscaba escucharlas. Esto le permitió desarrollar estrategias adecuadas y efectivas.
- Decidir. Al tomar decisiones ella analizaba los recursos con los que contaba, las posibilidades y las concesiones que cada una implicaba.
- Alinear. Unía a las personas que podían aportar al proyecto, y les involucraba para alcanzar en conjunto un fin común.
- Aprender. Siempre promovió la formación y el desarrollo profesional de su equipo de ventas con una relación cercana para escuchar sus necesidades y las necesidades de su mercado.

Se puede observar que el liderazgo y la visión empresarial de Estée fue permeando las siguientes generaciones de su familia, haciendo empresa, y permitiendo que la organización que ella creó siga siendo congruente a su legado. En la página del Grupo The Estée Lauder Companies Fabrizio Freda expone que:

Nuestro éxito está profundamente arraigado en nuestros valores fundamentales y el impacto positivo que tenemos en nuestros empleados, nuestras comunidades y el planeta. *Beauty Inspired, Values Driven* es nuestra promesa de acelerar el progreso en estas áreas de importancia estratégica para continuar brindando un crecimiento sostenible a largo plazo (Estee Lauder Companies, 2023).

Al igual que como lo hizo Estée en su momento, se puede observar que sus valores y habilidades lograron trascender a las siguientes generaciones de líderes, que siguen atentos a las

situaciones cambiantes del entorno, basando su planeación estratégica en esta observación constante de la situación socioeconómica y ambiental que les permite ofrecer soluciones cercanas a sus clientes y a las problemáticas en el ambiente.

### 1.6.1 *Cómo mejorar las habilidades esenciales del líder*

Hasta ahora, se han identificado las seis habilidades esenciales que, según Schoemaker, Krupp y Howland (2013), cuando son dominadas y utilizadas de manera concertada, permiten a los líderes pensar estratégicamente y navegar eficazmente en situaciones desconocidas y aunque Estée Lauder tenía varias habilidades esenciales que la hicieron exitosa, también hay algunas áreas donde podría haber mejorado.

Por ejemplo, la compañía lanzó una nueva línea de productos llamada *Clinique* al cuidado de la piel y maquillajes. Los vendedores se vestían con batas blancas de laboratorio y examinaban la piel de las clientes para recomendar un régimen de cuidado de la piel personalizado. Sin embargo, la nueva marca registró pérdidas durante aproximadamente cinco años, a pesar de una alta inversión en mercadotecnia. Después de perseverar con sus esfuerzos, finalmente lograron generar ingresos. La compañía reconoció las pérdidas y reconoció que, si en ese momento hubiera sido una empresa pública, nunca se habría lanzado la nueva marca (Koehn, 2002).

Este suceso muestra cómo la falta de opciones múltiples y el compromiso prematuro con una decisión pueden llevar a la pérdida de recursos y la disminución del valor de una empresa. La habilidad de decidir habría sido crítica para evitar la pérdida de dinero en el lanzamiento de la línea de productos *Clinique*. Si los líderes de *Estée Lauder* hubieran aplicado una toma de

decisiones más disciplinada y rigurosa, habrían explorado opciones múltiples y considerado cuidadosamente las compensaciones involucradas (Schoemaker, Krupp , & Howland , 2013).

Por otro lado, en 1979, Estée Lauder lanzó una nueva línea de productos de maquillaje y cuidado de la piel llamada *Prescriptives*, la cual destacaba por enfatizar la ciencia al cuidado de la piel a un precio elevado y estaba dirigida a consumidores mayores que la línea *Clinique*. Sin embargo, los clientes tardaron en adoptar la nueva marca y muchas mujeres encontraron desagradable el prolongado proceso de cambio de imagen.

La compañía tuvo que intervenir para aclarar la identidad de la marca, simplificar su enfoque de ventas y ajustar la combinación de productos para finalmente lograr el éxito esperado. Para Schoemaker, Krupp y Howland (2013), la habilidad de aprender es el punto focal del aprendizaje organizacional y por consiguiente para el éxito de una empresa. En este caso Estée Lauder no aprendió de los errores de lanzamiento de su marca anterior, lo que resultó en problemas similares para *Prescriptives*. Los líderes estratégicos promueven una cultura de aprendizaje organizacional y buscan aprender de los éxitos y fracasos tanto propios como de sus equipos para encontrar lecciones ocultas. Si Estée Lauder hubiera aplicado esta habilidad, podría haber evitado los problemas de lanzamiento de la marca mejorado su estrategia de mercadotecnia para satisfacer las necesidades y preferencias de su público objetivo.

Por último, la habilidad de cuestionar pudo haber sido valiosa para Estée Lauder en ambos episodios de *Clinique* y *Prescriptives*. En el caso de la primera, si la empresa hubiera cuestionado su enfoque inicial y tomado en cuenta los comentarios de los consumidores, podría haber evitado las pérdidas que enfrentó durante los primeros años. En el segundo, en caso de

que se pusiera en duda la necesidad de lanzar otra marca similar a *Clinique*, pero con un enfoque diferente a un precio más alto, podría haber evitado los problemas de aceptación por parte del mercado. Esta habilidad permite examinar sus suposiciones, considerar diferentes perspectivas y evaluar la validez de sus acciones y como resultado ayudar a las empresas a evitar errores costosos y a tomar decisiones más informadas y efectivas (Schoemaker, Krupp , & Howland , 2013).

En conclusión, los sucesos antes mencionados ilustran la importancia de las habilidades esenciales en el éxito empresarial. La habilidad de aprender, de entender al mercado y a los consumidores, es crucial para evitar errores costosos en el lanzamiento de productos. Además, de cuestionar y desafiar supuestos establecidos puede llevar a nuevas ideas y estrategias innovadoras que pueden ayudar a una empresa a diferenciarse en un mercado saturado.

Estas habilidades esenciales, junto con otras como la toma de decisiones y la capacidad de anticipar y adaptarse a los cambios, son identificadas por Schoemaker, Krupp y Howland (2013) como cruciales para los líderes estratégicos ya que al desarrollarlas y promover una cultura de mejora continua estarán mejor preparados para enfrentar los desafíos del futuro. Además, la práctica constante y la reflexión sobre las experiencias pasadas también son importantes para mejorar y fortalecer dichas habilidades (Schoemaker, Krupp , & Howland , 2013).

### *1.6.2 Modalidades de trabajo*

Existen varios factores que han influido en los últimos años al surgimiento de nuevas formas de trabajo que han venido a razón de cambios tecnológicos, sumado a que la globalización ha

generado que las empresas estén operando en diversas partes del mundo, con herramientas digitales como videoconferencias, *software* de colaboración en línea o en la nube, las personas ahora pueden trabajar desde cualquier lugar y momento, con solo una conexión a internet.

Además, la fuerza laboral está cambiando, sus expectativas, por lo que hay cada vez más personas jóvenes que buscan el equilibrio entre su trabajo y su vida personal, por lo que se han desarrollado formas de trabajo como el teletrabajo, *freelance* y por proyectos, asimismo, la flexibilidad, control de horario y la reducción de tiempos de desplazamiento.

De acuerdo con Silva-Porto y Pavón (2022), los tipos de teletrabajo que existen pueden ser clasificados en cuanto a su naturaleza y al lugar donde se desempeñan las tareas, como sigue:

1. Desde casa, con control de parte del empleador a través de sistemas de entrada, es decir, con un horario fijo en el que el trabajador debe estar conectado trabajando; o también el trabajo por proyectos u objetivos, que ofrece mayor flexibilidad horaria al trabajador.
2. Híbrido, de manera ocasional, con movilidad y desempeñándose fuera de las oficinas del empleador para tareas puntuales, o en determinados días de la semana.
3. De elevada movilidad, el trabajo es remoto, los empleados son itinerantes y prestan sus servicios en diferentes lugares por la naturaleza de sus tareas. Un ejemplo de este tipo de ocupación son los representantes comerciales y de ventas.
4. Telecentros, centros comunitarios y centros de trabajo que ofrecen espacios y recursos compartidos que son rentados por empresas para colocar allí a sus teletrabajadores.

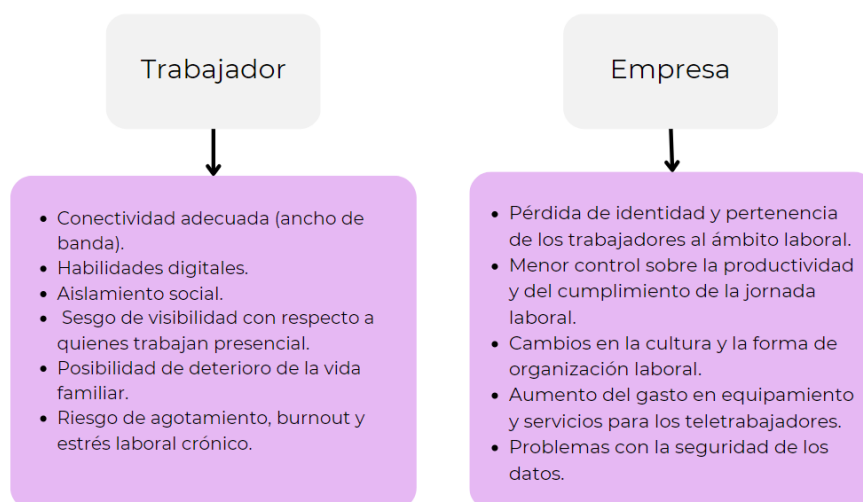
5. Nómada, no se tiene un lugar fijo ni una oficina central para prestar sus servicios, y casi nunca van a la empresa. Los trabajadores nómadas trabajan desde diferentes espacios como cibercafés, hoteles o coworking y también se les conoce como nómadas digitales.
6. *Offshore*, Se trata del trabajo que surge cuando las empresas tercerizan tareas y la prestación de ciertos servicios en fuerzas laborales de otros países, simultáneamente generando empleos, aprovechando el talento humano disponible en otros husos horarios más convenientes, y a costos competitivos.

Para encontrar cuales son los retos a los que se enfrentan los líderes con estas modalidades de trabajo se debería de revisar cuales son las debilidades que presentan al momento de permitirle al liderazgo estratégico fluir, Silva-Porto y Pavón, (2022) mencionan algunas desventajas para el trabajador y las empresas y se muestran en la ilustración 9.

Algunas de ellas generan un impacto directamente en la vida personal y por lo tanto, hay acciones que deben de generarse desde el liderazgo estratégico para minimizar el impacto personal y organizacional, como bien mencionan Boaz y Fox (2014) cuando se quiere impulsar a una organización hacia una nueva dirección se debe mirar tanto dentro como fuera, tomando como punto de partida que las organizaciones no cambian pero sí las personas.

Es crucial examinar los modos de operar propios, los individuos tienen vida propia, creencias, prioridades, aspiraciones, valores y miedos, por lo que al asumir la posición de líder es necesario que se asuma responsabilidad sobre las personas, sus motivaciones y otros impulsos internos (Boaz & Fox, 2014).

*Ilustración 9. Desventajas de las nuevas modalidades de trabajo.*



*Nota. Creación propia con datos de Silva-Porto y Pavón (2022)*

Los individuos están dotados de desafíos psicológicos, los líderes deben asegurarse de que tanto ellos como la empresa se adapten a los cambios tecnológicos y del mercado. De acuerdo con Healey y Hodgkinson (2017) la investigación de estrategias conductuales ha hecho mucho para identificar estos desafíos, entre lo cual la prioridad es garantizar que se asimile la nueva información disponible sobre las tecnologías emergentes, como han cambiado las necesidades de los clientes, así como liberar a la gente de las ataduras de creencias y comportamientos que han funcionado en el pasado pero que de algún modo ya no son apropiados.

Al resaltar la importancia que tienen las emociones como barreras o facilitadoras de la adaptación estratégica,

Prestar atención a la dinámica emocional de la elaboración de estrategias, sin dejar de lado la calidad y el alcance de la información sustantiva que influye en sus decisiones, los ejecutivos están mejor equipados para liderar sus organizaciones en tiempos turbulentos (Healey & Hodgkinson, 2017).

La neurociencia ha descubierto que los centros emocionales del cerebro desempeñan un papel primordial incluso en las cuestiones más triviales y que por lo tanto, desempeñan características adaptativas, o sea que son las emociones las que delatan el grado de adecuación entre las personas y su entorno, lo que les permite reaccionar ante situaciones, no solo a nivel individual sino colectivo y por lo tanto, es importante reconocer que tanto las emociones positivas como las negativas pueden ayudar o dificultar la percepción, el apoderamiento y la transformación (Healey & Hodgkinson, 2017).

Los líderes, necesitan tomarse un tiempo para crear conciencia de la situación emocional de cómo se sienten ellos y sus colegas sobre los temas estratégicos en cuestión y cómo los sentimientos predominantes están afectando la interpretación de la situación por parte del equipo. Healey y Hodgkinson (2017) proponen generar un clima de comprensión con respecto a qué se necesita para que el equipo procese la información de manera más profunda y crítica.

Situaciones emergentes, tales como *COVID-19*, forzaron a las empresas a hacer ajustes, algunos empleadores estuvieron preocupados por mantener la productividad de sus trabajadores, sin embargo sugieren Giurge y Bohns (2020) que, la situación traería riesgos a largo plazo en cuanto a las situaciones emocionales y el agotamiento de sus empleados.

Quienes tuvieron la fortuna de no perder su empleo, ajustaron sus actividades a un modo remoto, tuvieron que sortear diversas dificultades para mantener un límite saludable entre vida y trabajo, divididos entre cuestionamientos de productividad, lealtad, y devoción se perdió la noción del tiempo y quedando de lado la sensación de tiempo libre según Giurge y Bohns (2020) y para lo que propone tres recomendaciones clave para evitar el agotamiento:

1. Mantener los límites físicos y sociales, marcar los roles de transición entre el trabajo y los no laborales. Encontrar formas creativas y alegres de mantener rutinas de trabajo habituales.
2. Mantener los límites temporales tanto como sea posible, organizar la jornada de manera que funcione en lo personal y profesional coordinandola con los otros miembros del equipo y de la familia.
3. Enfocarse en el trabajo mas importante, asignar la energía de acuerdo a las prioridades, manteniendo asi la productividad y cumplir sus objetivos.

Los líderes deben desarrollar habilidades para hacer frente a las nuevas modalidades de trabajo, como la capacidad de motivar y dirigir a los miembros del equipo a distancia, la capacidad de resolver conflictos en línea y la capacidad de mantener un sentido de cohesión en el equipo, mediante una cultura de comunicación abierta, ofrecer orientación, establecer expectativas y objetivos claros, fomentando la colaboración y la cultura empresarial.

### *1.6.3 Conclusión liderazgo y modalidades de trabajo*

Algunas habilidades esenciales son parte innata de la personalidad de un líder, pero es difícil que una persona desarrolle todas por igual, por eso es importante el autoconocimiento, la observación constante y el desarrollo personal y profesional de los tomadores de decisiones de las empresas. El éxito de *Estée Lauder* es resultado del conjunto y continuo desarrollo de las habilidades esenciales y su aplicación, y dejan lecciones de aprendizaje clave tanto positivas como negativas las cuales se presentan a continuación:

- Lecciones Positivas:
  - Innovación en productos: *Estée Lauder* ha sido conocida por su enfoque innovador en el desarrollo de productos cosméticos. Han invertido en investigación y desarrollo para crear fórmulas únicas y de alta calidad, lo que ha sido clave para su éxito.
  - Construcción de una marca fuerte: *Estée Lauder* ha logrado construir una marca reconocida y respetada a nivel mundial. Han invertido en marketing y publicidad efectiva para transmitir sus valores y diferenciarse de la competencia.
  - Enfoque en la experiencia del cliente: Han establecido estándares de servicio al cliente y han invertido en capacitación para garantizar que los consumidores se sientan valorados y atendidos.
  - Diversificación del portafolio: *Estée Lauder* ha diversificado su cartera de marcas adquiriendo y desarrollando varias marcas exitosas en diferentes segmentos del mercado de cosméticos (Koehn, 2002).
- Lecciones negativas:
  - Pruebas en animales: *Estée Lauder* ha sido objeto de críticas por realizar pruebas en animales para probar sus productos debido a la distribución en países donde el testeo en animales es obligatorio por ley. Esto ha generado controversia y ha llevado a un movimiento creciente hacia la adopción de prácticas más éticas y libres de crueldad animal en la industria cosmética (PETA, 2023).
  - Dependencia del canal minorista tradicional: Aunque *Estée Lauder* ha incursionado en el comercio electrónico y las ventas en línea, gran parte de su negocio sigue

dependiendo de los canales minoristas tradicionales. Esta dependencia puede hacerlos más vulnerables a cambios en la industria minorista y a la competencia de marcas emergentes en línea (Koehn, 2002)

*Estée Lauder* ha demostrado una combinación de estrategia de marca sólida, innovación, diversificación y enfoque en el cliente, lo que respalda la posición de Josephine Esther Mentzersu como líder estratégico en la industria de cosméticos y cuidado personal. Su trayectoria fue resultado de un proceso continuo y comprendió que las empresas deben seguir adaptándose y evolucionando para mantener su posición en un mercado altamente competitivo.

### **1.7 La inteligencia artificial y su aplicación en la estrategia**

El fácil acceso a nuevas tecnologías, así como su evolución acelerada, en diversos ámbitos entre los cuales converge la inteligencia artificial (IA), ha marcado una transformación importante en la manera que las empresas hacen planificación estratégica, derivado de la aplicación de modelos de aprendizaje diferentes, que permiten el procesamiento y análisis de conjuntos inmensos de datos de una manera sofisticada y dirigida a determinados objetivos.

Por ello es importante hablar sobre la inteligencia artificial y sus aplicaciones estratégicas en la empresa, ya que, habilita la capacidad de prever tendencias, optimizar recursos y adaptarse rápidamente a cambios del mercado. Surge entonces la pregunta ¿cómo pueden las empresas hacer un uso eficiente de la inteligencia artificial en su estrategia?.

Mediante una profunda indagación de las diferentes aplicaciones de la IA, las empresas pueden integrarla en los procesos empresariales, desde una perspectiva estratégica, táctica y operativa, considerando además otros aspectos clave, entre los cuales se incluye la ética. Para obtener los beneficios de esta nueva herramienta, las organizaciones deben de explorar y conocer la amplia variedad de modelos de IA generativa, pues estos pueden llevar a identificar la necesidad de cambio, tanto en la visión empresarial de la organización, como en las tácticas utilizadas para alcanzar los objetivos establecidos. Por esto es importante reconocer a la IA como una parte de los procesos que facilita la constante medición y aprovechamiento de los datos, y ofrece la oportunidad de tomar decisiones más informadas.

La IA es importante ya que puede ser aplicada incluso en el cálculo de la rentabilidad empresarial y en los *KPI (key performance indicators)* para colaborar eficientemente en la alineación de la estrategia.

#### *1.7.1 Roles generativos de la IA y sus aplicaciones prácticas*

La rápida evolución de la tecnología en el ámbito de la IA, ha generado un impacto decisivo en la forma en que las empresas diseñan y ejecutan sus estrategias. Este fenómeno se ha agudizado por el uso y aplicación de modelos de aprendizaje de IA.

Como menciona Piskorski y Joshi (2023), además de la ya conocida *ChatGPT*, se mencionan cinco tipos adicionales de interacciones de *GenAI: CoachGPT, GroupGPT, BossGPT, AutoGPT e ImperialGPT*, junto con sus aplicaciones en el ambiente empresarial, las cuales permiten el procesamiento avanzado de grandes conjuntos de datos para tomar decisiones más informadas y estratégicas.

En este contexto, las aplicaciones sugeridas por los autores ofrecen una perspectiva diversa sobre cómo la *Generative AI (GPT)* puede transformar la dinámica en las empresas. Dentro de estas dinámicas, se resaltan roles específicos ya que muestra un conjunto de habilidades especiales, desde la asesoría personalizada, la coordinación entre equipos y la generación creativa de soluciones, lo que da como resultado, recomendaciones precisas para superar obstáculos identificados, como dificultades en la construcción de confianza dentro de un equipo ejecutivo.

Por ejemplo, el artículo detalla el funcionamiento de *CoachGPT*, una forma de interacción de inteligencia artificial generativa (*GenAI*), similar a un asistente que ofrece asesoría de manera personalizada, explícita y orientada a colaboradores y equipos. Esta herramienta puede ser utilizada para mejorar el rendimiento, desarrollar habilidades y fomentar el crecimiento dentro de la organización mejorando áreas como la construcción de confianza en las relaciones entre personas o diferentes áreas del desarrollo personal y profesional. Al incorporar *CoachGPT* en su estrategia, las empresas pueden aprovechar eficientemente la inteligencia artificial para impulsar el desarrollo y el éxito.

Estas herramientas continúan en evolución a una velocidad inimaginable y a medida que la inteligencia artificial se desarrolla, se ajusta con el tiempo y provee cada vez de más aplicaciones a entornos cambiantes. Es importante considerar las posibles ventajas y los problemas éticos y de privacidad que surgen al permitir que estas tecnologías operen de manera invisible, supervisando actividades tanto en línea como fuera de línea. La transformación estratégica impulsada por la inteligencia artificial también debe abordar de

manera cuidadosa estos aspectos para asegurar su eficacia, seguridad y aceptación en el ámbito empresarial.

### *1.7.2 Integrar la inteligencia artificial en la estrategia*

Con la finalidad de lograr hacer uso eficiente y adecuado de tecnologías como la IA, las empresas y sus directivos requieren hacer un cambio en su mentalidad, de la idea de que este tipo de herramientas es solamente una transformación rápida que viene a desplazar algunas actividades, hacia el reconocimiento de esta como un proceso en desarrollo continuo que puede ayudar a optimizar el análisis de datos, como lo mencionan Sayyadi, Collina y Provitera (2023).

Un análisis de datos eficiente está en el centro de las capacidades que ayudan a las compañías a diseñar una planeación estratégica efectiva; ignorar que se puede echar mano de herramientas como la inteligencia artificial sólo logrará que las empresas se estanquen en el pasado y desaprovechen el mundo de oportunidades que esta tecnología permite. No sólo el reemplazo de puestos de trabajo, sino que puede resultar ser un gran apoyo para gestionar información, claro que para ello hay que desarrollar capacidades, habilidades y saber programar algoritmos específicos que favorezcan la toma de decisiones. Los autores Sayyadi, Collina y Provitera (2023) refieren que los algoritmos son una fuente esencial de retroalimentación para el aprendizaje continuo y, de igual manera, sugieren algunos pasos que pueden implementarse en las organizaciones para aprovechar la inteligencia artificial en la creación de su planeación estratégica y son los siguientes:

1. Evaluar la estructura tecnológica ya existente. Es esencial identificar con qué capacidades ya cuenta la empresa para aprovecharlas al máximo o bien, generar un plan de acción para desarrollarlas.
2. Implementar un sistema efectivo de administración del conocimiento. Se requiere que los ejecutivos y quienes toman decisiones estén bien capacitados para utilizar estas nuevas tecnologías, para que este conocimiento llegue a quienes toman las decisiones y el análisis de información esté reforzado por la estrategia de los líderes.
3. Encontrar las herramientas adecuadas para utilizar los algoritmos que sean útiles para la empresa. Puntualizan Sayyadi, Collina y Provitiera (2023) que es de vital importancia no dejarse llevar por adopciones rápidas, sino analizar profunda y estratégicamente qué herramientas se utilizarán para obtener mejores resultados en el largo plazo.
4. Automatizar en los procesos que sean necesarios. Trasladar el miedo a estas tecnologías por automatización en los procesos internos donde sea posible, para empezar a favorecer los objetivos de la estrategia de la empresa, desarrollando una cultura que considere la experimentación y que alinee tanto al equipo de trabajo como a la tecnología.

Es fundamental que los *CEO's* y directivos aprendan más de lo que la inteligencia artificial puede hacer por ellos y no en lugar de ellos, para que los procesos de la empresa se alineen con la estrategia, comenzando un proceso vertical desde la cabeza hacia los aspectos más operativos de la organización.

### 1.7.3 *La relación de la rentabilidad y los KPI con la IA*

Según la séptima encuesta global a ejecutivos sobre IA (Schrage, Kiron, Candelon, Khodabandeh, & Chu, 2023), “Las organizaciones que crean nuevos *KPI* utilizando IA tienen más probabilidades de ver una alineación más sólida, una mayor colaboración, pronósticos más precisos y más eficiencia que las organizaciones que no crean nuevos *KPI* utilizando IA”. En esta investigación se reconocen tres formas de impulsar las métricas de las empresas utilizando esta herramienta:

- Con IA ofrece más detalle, sensibilidad y alineación con los objetivos de la organización, lo que suele llevar a una mayor eficiencia y mayores beneficios financieros.
- Mejorar los indicadores de desempeño existentes ofrece la oportunidad de revisar los parámetros clave de desempeño, lo que permite analizar los factores que impulsan los resultados de estos, así como identificar y priorizar indicadores que aportan el mayor valor a la organización.
- Establecer nuevas relaciones entre los indicadores de desempeño reúne los indicadores independientes en un conjunto de métricas más integrado que facilita una mejor gestión del negocio al comprender cómo interactúan entre sí.

Harris y Raskin (2023) analizan los beneficios y los riesgos sociales y económicos generados por el vertiginoso crecimiento de la inteligencia artificial en años recientes. Reconocen que el uso de esta nueva tecnología puede generar la maximización de las ganancias y el crecimiento del producto interno bruto, pero enfatizan la importancia de reconocer el impacto en el mercado, el ecosistema empresarial y en las personas.

Ellos exponen que la IA ha evolucionado de ser una herramienta eficiente para clasificar y analizar información de forma veloz y confiable, a ser un instrumento de vigilancia y control que ofrece un mejor aprovechamiento de recursos, soluciones ágiles y adecuadas, y que facilita el desarrollo de planes de acción y la toma de decisiones.

Por otro lado, este avance tecnológico ha generado nuevas problemáticas como la vulneración de la seguridad de quienes la usan (extorsión y fuga de información confidencial), discriminación y violencia sistémica a minorías (sesgos por criterios imprecisos y resultados erróneos), desempleo y pérdida de transparencia.

Al ser un conjunto de sistemas y algoritmos capaz de aprender de las fuentes de información que tiene disponible, existe el riesgo de obtener resultados erróneos o imprecisos según la información que se ingresa.

Si bien, el uso de esta herramienta puede generar grandes beneficios económicos a las empresas, una organización ética centrada en las personas debe ser responsable de su impacto en el entorno y la nueva realidad que genera esta nueva tecnología.

#### *1.7.4 Conclusiones sobre la aplicación de la IA en la estrategia*

En efecto, concluir sobre el uso de la inteligencia artificial y sus aplicaciones en la planeación estratégica y en la toma de decisiones, debe hacerse desde la concepción de mejorar el rendimiento y el crecimiento profesional de los equipos, la IA ha cambiado radicalmente la manera de procesar datos de manera avanzada, con el fin de tomar decisiones más inteligentes.

Toca a las empresas desarrollar una estrategia de inteligencia artificial alineada con los objetivos, enfocada a generar un cambio en la mentalidad de los líderes para aprovechar la transformación posible gracias a las nuevas herramientas que derivan de la IA.

Las organizaciones necesitan evaluar la tecnología con la que cuentan, implementar sistemas de gestión del conocimiento y encontrar las herramientas adecuadas, crear los algoritmos que se adapten a optimizar las soluciones, recursos y anticipar tendencias, lo anterior ayudará significativamente a mantener la competitividad en un entorno VUCA donde la constante es el cambio.

### **1.8 Conclusión capítulo 1**

Este capítulo abordó de manera exhaustiva una serie de temas teóricos esenciales en el ámbito de la planeación estratégica, estrategias de crecimiento, modelo de negocio, habilidades de liderazgo y aplicación de la inteligencia artificial con el fin de proporcionar una comprensión integral a la toma de decisiones que se revelaran a través de los capítulos siguientes ya que se plantea abarcar la teoría para fundamentar el funcionamiento en una mesa directiva en el ambiente simulado.

## **CAPÍTULO 2**

### **PLANEACION ESTRATEGICA *BALDWIN***

## 2.1 Introducción

En este capítulo, se describen detalladamente las características de la industria *Capstone*, se aborda un análisis que incluye a los clientes y sus preferencias, lo cual se debe integrar desde la exploración de los segmentos y con esto determinar el posicionamiento estratégico de los diversos competidores en el mercado.

También como parte fundamental de este capítulo se delimitará la estrategia con la cual *Baldwin* busca posicionarse dentro de la industria *Capstone*, por lo que se delinearán su misión, visión, objetivos y los indicadores clave de desempeño que guiarán su progreso.

Además, cada departamento alineará las tácticas y acciones fundamentales que deberán implementarse para alcanzar con éxito las metas establecidas para cada año.

## 2.2 Introducción a *Capstone*

La formación de *Andrews, Baldwin, Chester, Digby, Erie y Ferris* tuvo lugar tras la separación de un monopolio. Este suceso sentó las bases iniciales equitativas para todas las entidades competidoras en la simulación *Capstone*, brindándoles la oportunidad de competir en igualdad de condiciones en la industria manufacturera de sensores (Capsim, 2014).

La clave del éxito es explorar y analizar las condiciones actuales del mercado, así como de sus propias demandas, identificando oportunidades de innovación, mejoras en la producción y comercialización de sensores para diversos segmentos de mercado por medio de los diferentes departamentos como los son Investigación y Desarrollo por sus siglas en inglés (*R&D*), Mercadotecnia, Producción, Recursos Humanos, Finanzas y Administración total de la calidad por sus siglas en inglés (*TQM*).

Cada segmento de mercado tiene criterios de compra específicos que incluyen la edad del producto, el precio, la posición ideal (relación entre rendimiento y tamaño), y la fiabilidad medida por el tiempo medio entre fallos a la que se les denomina *MTBF* (Capsim, 2014).

### 2.2.1 Segmentos

La industria *Capstone* se segmenta en cinco categorías principales, cada una definida por un conjunto de preferencias específicas de los consumidores en relación con las características de los productos.

Estos segmentos reflejan las diversas demandas del mercado en cuanto a rendimiento y dimensiones de los productos, lo que obliga a las empresas a adaptar sus estrategias para satisfacer estas necesidades particulares (Capsim, 2014).

- *Traditional*: este segmento se enfoca en la creación de productos probados a precios moderados, con sensores de edad de dos años y que se encuentren en el centro del círculo del segmento. La prioridad aquí reside en la edad del producto con un 47%, el precio tiene una importancia del 23%, la posición ideal 21%, y *MTBF*, tiene un interés para el cliente del 9%.
- *Low End*: se inclina hacia productos con precios bajos y productos probados, optando por sensores más antiguos, con una edad ideal de siete años. La importancia del precio es del 53%, la edad del 24%, la posición ideal 16%, y la *MTBF* 7%.
- *High End*: para este segmento, la importancia reside la oferta de tecnología de vanguardia, con un alto rendimiento, diseños innovadores y con una edad en cero. La relevancia de la edad es del 29%, la posición ideal 43%, *MTBF* 19%, y el precio 9%.

- *Performance*: se caracteriza por clientes que buscan tecnología de punta y fiabilidad en los sensores. La característica más valorada por estos consumidores es el *MTBF*, con el 43%, indicando una preferencia por productos duraderos y confiables. La posición ideal tiene una importancia de 29%, el precio 19% y lo menos relevante en este sector es la edad con tan solo 9%.
- *Size*: este segmento enfatiza la reducción del tamaño sobre el rendimiento, optando por la fabricación de sensores en el rango de 1.5 años. Este segmento valora principalmente la tecnología de vanguardia en tamaño, buscando diseños más jóvenes y compactos. La importancia de la posición ideal es del 43%, la edad del 29%, *MTBF* del 19%, y el precio 9% .

Cada año, los clientes demandan un rendimiento más alto, precio más bajo y un tamaño más pequeño de los productos, lo que puede determinar la decisión de compra, además, la accesibilidad del cliente y el conocimiento del cliente son también aspectos cruciales que influyen en su decisión.

### 2.2.2 *Análisis de las cinco fuerzas competitivas*

En la industria de *Capstone*, las fuerzas competitivas se analizan de la siguiente manera:

- Amenaza de nuevos entrantes, podría decirse que es nula, ya que no es posible que entren nuevas empresas al sector de *Capstone*.
- Poder de negociación de los proveedores, se puede considerar como baja, ya que las diferencias en los términos de pago no son lo suficientemente significativas como para afectar considerablemente a las empresas de *Capstone*.

- Poder de negociación de los compradores, es alta, dado que los clientes determinan las características que desean al inicio de cada periodo, lo que significa que los vendedores deben ajustarse a estas demandas para evitar que los clientes recurran a la competencia.
- Amenaza de productos sustitutos, es nula, ya que todas las empresas dentro de *Capstone* ofrecen el mismo producto, lo que significa que no hay alternativas directas a considerar.
- Rivalidad entre los competidores existentes, se considera alta, ya que es la fuerza más significativa en la industria de *Capstone*, todas las empresas comienzan con igualdad de oportunidades, y hay un constante lanzamiento de nuevos productos, así como una inversión creciente en campañas de publicidad y mejora continua en diversas áreas empresariales.

Entonces, la rivalidad entre competidores y el poder de negociación de los compradores son los principales factores para considerar en la industria, por lo que *Baldwin* considera esto para la creación de su estrategia y tácticas correspondientes.

### 2.2.3 Reporte Courier

Este reporte es un mapa detallado que sirve de guía, muestra cómo están las empresas dentro de la industria *Capstone*, brinda datos relevantes sobre el periodo anterior tanto de los productos de *Baldwin* como los de la competencia (Capsim, 2014).

Este reporte permitirá entender las decisiones que las otras empresas toman y revisar las oportunidades que pueden representar afianzar la estrategia establecida para lograr una

ventaja competitiva firme, también ayuda a detectar los posibles cambios o ajustes necesarios en las tácticas de cada departamento.

### **2.3 Estrategias genéricas de *Capstone***

*Capstone* (Capsim, 2014), sugiere seis estrategias genéricas para competir por lograr el liderazgo de la industria de los sensores y diferenciarse.

#### *2.3.1 Amplio liderazgo en costo*

La estrategia de liderazgo en costo mantiene presencia en todos los segmentos de mercado y gana ventaja competitiva por medio de mantener las inversiones en desarrollo, producción y materiales en lo mínimo, permitiendo a la compañía establecer precios por debajo del mercado.

La automatización juega un papel importante pues con ella se optimiza la eficiencia de la empresa y mejoran los márgenes de utilidad, al mismo tiempo permite reducir los costos de materia prima (Capsim, 2014).

#### *2.3.2 Amplio diferenciador*

Una compañía que sigue esta estrategia ganará su ventaja competitiva distinguiendo sus productos del resto por el esmero en su diseño, alto conocimiento y accesibilidad. La compañía se preocupará porque sus sensores sean novedosos y emocionantes de adquirir, al mismo tiempo que mantiene un producto en cada segmento. La tecnología se mantiene al paso del mercado, estando en la vanguardia de las necesidades de los clientes en lo que se refiere al desempeño y tamaño. Generalmente, los precios son más arriba del promedio y la capacidad se expande conforme la demanda se va generando (Capsim, 2014).

### 2.3.3 *Liderazgo de costo de nicho*

Esta estrategia se enfoca principalmente en el segmento *Traditional* y *Low End*. La compañía buscará tener su ventaja competitiva manteniendo los costos al mínimo tanto en desarrollo, producción y costos de material, manteniendo los precios por debajo del promedio de la industria. La inversión en automatización es considerable puesto que mejora los márgenes de utilidad y representará un ahorro en mano de obra y turnos extras (Capsim, 2014).

### 2.3.4 *Diferenciación por nicho*

Esta estrategia está enfocada en segmentos de alta tecnología, tales como *High End*, *Performance* y *Size*. Se caracteriza por desarrollar productos innovadores, con diseño excelente, vanguardista, un alto conocimiento, y fácil accesibilidad. Sus precios estarán por encima del promedio debido a los costos que las características antes mencionadas conllevan. Las inversiones más importantes para llevar esta estrategia al éxito se concentran en investigación, desarrollo y mercadotecnia (Capsim, 2014).

### 2.3.5 *Liderazgo por costos con enfoque en el ciclo de vida del producto*

Una estrategia enfocada principalmente en productos *High End*, *Traditional* y de *Low End*. La compañía procurará mantener sus costos en lo mínimo indispensable, permitiendo así competir por precio. Al enfocarse en el ciclo de vida de los productos, la empresa generará ventas durante varios años con cada producto *High End* de su catálogo, siguiendo un ciclo que le permitirá a un producto primero introducirse en dicho segmento, madurar para convertirse en *Traditional* y terminarán en *Low End* (Capsim, 2014).

### 2.3.6 Diferenciador con enfoque en el ciclo de vida del producto

Esta estrategia se orienta a los segmentos de *High End*, *Low End* y *Traditional* como su prioridad, su ventaja competitiva se ve caracterizada por productos con un excelente diseño, fácil accesibilidad y nuevos productos. Una de las principales inversiones será en investigación y desarrollo para mantener los productos innovadores y frescos, siguiendo el ritmo del mercado, además de ampliar su capacidad a medida que genere mayor demanda lo que le permite establecer precios por encima del promedio de la industria (Capsim, 2014).

Es importante para *Baldwin* y las demás compañías de la industria conocer estas estrategias puesto que la elección de una de ellas guiará las decisiones y determinará cómo enfrentar las ventajas competitivas.

### 2.4 Filosofía empresarial *Baldwin*

*Baldwin* es una de las seis empresas surgida de la separación de este monopolio en el sector de tecnología. Esta organización se dedica a la fabricación y venta de sensores en diferentes industrias y para diferentes tipos de clientes.

A partir de esta nueva etapa la compañía inicia con las mismas condiciones y los mismos recursos que su competencia, por lo que desarrolla su propia identidad y estrategia para diferenciarse en el mercado (Capsim, 2014).

- Misión: ofrecer a las empresas sensores de óptima calidad y características técnicas para las diferentes industrias en el mercado, ofreciendo a los clientes productos atractivos y novedosos gracias al continuo y eficiente proceso de investigación y desarrollo (R&D) (Capsim, 2014).

- **Visión:** Ser una empresa en constante actualización capaz anticiparse a las condiciones y requerimientos del mercado y la industria. Consolidarnos como marca global generando un alto valor agregado a todas las partes interesadas de nuestra organización. Los mejores productos a los clientes, un espacio respetuoso de desarrollo profesional a nuestros colaboradores, rentabilidad a socios y accionistas, y acciones que impacten positivamente al entorno (Capsim, 2014).
- **Valores:** los valores éticos con lo que cuenta la empresa son la confianza, reinención, servicio al cliente, rentabilidad y respeto al medio ambiente. Estos valores son fundamentales para delinear el comportamiento organizacional a nivel personal y grupal, así mismo actúan en conjunto para promover el trabajo colaborativo y motivación dentro de la empresa.

#### 2.4.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de *Baldwin* estas representada por cuatro integrantes, mujeres, con experiencia en diferentes áreas y las cuales se describen a continuación:

Denisse Reyna, con formación académica en áreas económico-administrativas, posee un enfoque estratégico centrado en el cliente, lo que le permite comprender y anticipar las necesidades del mercado de manera efectiva. Además, gracias a la experiencia en la dirección general de una empresa en el giro de producción de alimentos, ha desarrollado habilidades clave en la gestión de operaciones y la implementación de estrategias de mercado innovadoras.

Fabiola Moya, encargada de los procesos internos de la empresa del departamento de producción y finanzas, su experiencia activa en la industria electrónica permite identificar los

requerimientos del mercado, proyectar las necesidades de producción, posibles cambios en la demanda, oportunidades en el mercado, planeación de la demanda, capacidad, integrado en pérdidas y ganancias (*P&L*) que resume los ingresos, costos y gastos incurridos durante un período productivo.

Itahiyectzi Mendoza, psicóloga con experiencia en desarrollo personal y profesional, así como sistemas de gestión de calidad para la industria. Su perfil facilita la comunicación con los colaboradores para reconocer las necesidades de formación y mejora en los procesos, incentivando la lealtad, el compromiso, la permanencia, la productividad del equipo de trabajo, y el aprovechamiento de los recursos materiales de la organización.

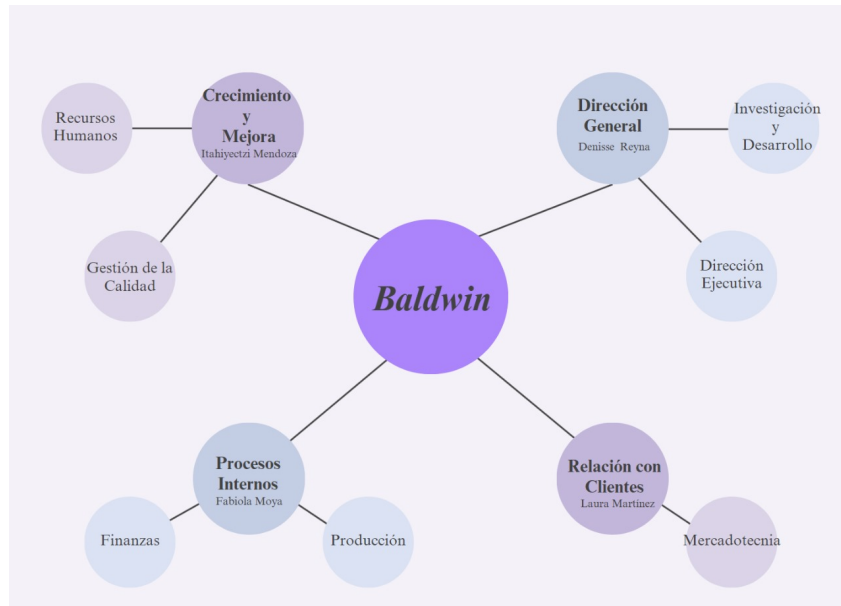
Laura Alicia Martínez Torres, mercadóloga con experiencia en promoción, publicidad, *e-commerce* y gestión de redes sociales, además de contar con trece años de experiencia dirigiendo una empresa de comercialización de abarrotos, semillas, chiles secos y desechables. Mediante la consultoría ha apoyado a empresas de distintos segmentos para alcanzar sus objetivos estratégicos con un enfoque sistémico de las organizaciones.

#### *2.4.2 Organigrama*

La organización se divide en cuatro divisiones importantes, las cuales se representan en la ilustración diez.

Esta división está pensada de forma integral, para que el equipo directivo converja en la toma de decisiones en cuanto a cuatro rubros importantes de forma celular, la Dirección General, Departamento de Mercadotecnia y relación con los clientes, Departamento de Procesos internos y el Departamento de Crecimiento y mejora.

Ilustración 10. Organigrama Baldwin



Nota. Creación propia

## 2.5 Roles y responsabilidades

Los roles y responsabilidades están determinados de acuerdo con la experiencia de los miembros directivos, y a continuación se describen.

### 2.5.1 Dirección General (CEO / R&D)

La Dirección General y el departamento de Investigación y Desarrollo (R&D), se encarga de establecer y dirigir las estrategias corporativas, asegurando su seguimiento y ajuste conforme a las necesidades del mercado y la evolución de la empresa. Como CEO se enfrenta el desafío de equilibrar las demandas de tiempo y recursos, lo que requiere una visión estratégica y la capacidad de mantenerse actualizada en un entorno altamente dinámico. Se aplicará visión estratégica para liderar la empresa hacia el éxito, enfocándose en la sustentabilidad y la calidad total.

Además, se deben considerar las expectativas de los accionistas sin comprometer la sostenibilidad y el bienestar a largo plazo de la organización. Esta posición no sólo implica la toma de decisiones estratégicas sino también el compromiso con la innovación y la sustentabilidad, elementos clave para el éxito y la competitividad de *Baldwin* en el mercado.

### *2.5.2 Mercadotecnia y relaciones con los clientes*

La Dirección de Mercadotecnia adquiere gran importancia en *Baldwin*, pues mantiene las relaciones con sus clientes un nivel excepcional, pues el segmento al que se dirige es muy especializado.

De igual manera, el puesto se asegura de que los productos ofrecidos a los clientes vayan alineados a sus expectativas o incluso las excedan, para asegurar alcanzar sus objetivos de ventas y rentabilidad. Adicionalmente, en esta área se desarrollarán estrategias y planes que permitan mantener el posicionamiento del producto y también asegurar su alta accesibilidad en el mercado.

Del mismo modo, realizar actividades de *benchmarking* para detectar las estrategias de los competidores y aprender de sus mejores prácticas es una prioridad en el puesto.

### *2.5.3 Procesos internos (Finanzas y Producción)*

En el ámbito de la producción, se propone con base en el pronóstico de demanda anual, garantizar que la capacidad de la planta y su nivel de automatización sean los adecuados para cumplir con la cuota de mercado establecida en la estrategia de *Baldwin*.

La responsabilidad de producción es revisar las tendencias de demanda de cada segmento, para planear la capacidad productiva, que garanticen el uso eficiente de los recursos de costos fijos y costos variables para la fabricación.

Es responsabilidad del área de finanzas definir y proyectar acciones financieras a corto y largo plazo, identificando áreas de mejora y oportunidades para optimizar el rendimiento integral de las operaciones, supervisar el flujo de efectivo de la empresa, garantizando que los recursos disponibles sean suficientes para cubrir las operaciones diarias y las obligaciones financieras.

Además, debe de supervisar la gestión eficiente de los activos y pasivos de la empresa, incluyendo la gestión de inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, emisión de acciones, deuda y la optimización del capital de trabajo.

#### *2.5.4 Crecimiento y mejora (TQM y RRHH)*

Aunque cada departamento abarca un área diferente de la organización, ambos son necesarios para garantizar la calidad y eficiencia de los procesos internos y asegurar la productividad y máximo aprovechamiento de los recursos. La colaboración entre los equipos de gestión de la calidad y recursos humanos es indispensable para el desarrollo y bienestar del personal, así como la alineación de las acciones diarias de la empresa con los objetivos estratégicos, facilitando el cumplimiento de estos.

La misión de la Dirección de Gestión de la Calidad es asegurar que los productos ofrecidos superen las expectativas de los clientes, además de cumplir con los estándares y

regulaciones aplicables. A través del monitoreo y control de procesos, se asegura la calidad constante de la producción y operaciones.

Mediante el fomento de una cultura de mejora continua, se logra utilizar metodologías como *Lean* o *Six Sigma*, para optimizar la eficiencia y la reducción de desperdicios. También la evaluación de satisfacción de clientes, la gestión de quejas y la resolución de no conformidades caen bajo su responsabilidad, asegurando una respuesta rápida y efectiva a los cambios en el mercado, y así mantener la satisfacción del cliente.

El Departamento de Recursos Humanos, observa constantemente la estructura organizacional de una empresa, vigila y cuida la interacción entre las personas mientras estas se desenvuelven en el entorno laboral, así como su relación con la empresa. Esta área lleva a cabo el reclutamiento y selección de personal para asegurar la adecuada atracción y retención de talento, para que los colaboradores cuenten con las habilidades necesarias, con afinidad a la cultura de la empresa, y que el entorno laboral sea atractivo para ellos. Además, es responsable de diseñar programas de formación y desarrollo que permitan al equipo de trabajo crecer profesionalmente y adaptarse a las cambiantes necesidades del negocio.

El cuidado de los derechos de los trabajadores, la administración de beneficios y compensaciones se llevan a cabo para ofrecer paquetes atractivos que fomenten la retención y satisfacción del personal, lo cual reduce la rotación y promueve el bienestar y una cultura organizacional positiva. Esto genera un ambiente de trabajo motivador y productivo.

## **2.6 Estrategia general *Baldwin***

De acuerdo con las estrategias genéricas abordadas por *Capstone* (Capsim, 2014), la empresa *Baldwin* decide apostar por una estrategia de amplio diferenciador, la cual se enfoca en generar su ventaja competitiva distinguiendo sus sensores del resto por el esmero en su diseño, por lo que la inversión en el desarrollo de productos es esencial, igual que lograr el conocimiento y accesibilidad en el segmento donde se genere la oportunidad de demanda más alta; *Baldwin* explora como parte de su estrategia introducir nuevos productos para satisfacer las necesidades de los clientes.

## **2.7 Tácticas por departamento**

Cada departamento desarrolla las tácticas necesarias para llevar a cabo la ejecución de la estrategia y las cuales se definen a continuación.

### **2.7.1 CEO / R&D**

*R&D*, se debe enfocar en la innovación continua, invirtiendo significativamente para desarrollar productos con características únicas y tecnología de punta. Esto incluye mejoras significativas año tras año, especialmente en los segmentos de alta tecnología como *High End, Performance* y *Size*.

Se planea mantener el *MTBF* por encima del promedio de los competidores, garantizando así, la calidad requerida de los productos. Además, se lanzará un nuevo sensor, uno por cada año durante los tres primeros años operaciones orientados al mercado de tecnología, lo cual representa una gran apuesta para la empresa. De este modo se asegura que los productos mantengan su posición de liderazgo en diseño e innovación.

Aunque el enfoque está en la diferenciación, las operaciones deben ser eficientes para mantener los costos controlados sin comprometer la calidad. Esto puede lograrse mediante la optimización de la cadena de suministro y la inversión en tecnologías de producción avanzadas que permitan una fabricación flexible y de alta calidad

### *2.7.2 Mercadotencia y relaciones con los clientes*

La compañía invertirá considerablemente en las áreas de ventas y promoción en todos los segmentos para asegurar un alto conocimiento de los productos y disponibilidad de este.

En el primer periodo, la organización invertirá \$15,000 millones en el presupuesto de promoción y otros \$20,000 millones en el presupuesto de ventas, para asegurar que cada cliente conozca los diseños novedosos y atractivos de la empresa. Asimismo, es prioridad que los productos sean fáciles de encontrar en todos los segmentos, pues se caracterizan por estar posicionados como únicos en la industria. Estas tácticas consolidarán la imagen de la empresa como una marca sólida y reconocida.

Mantener un posicionamiento de alta calidad dentro de la industria, permitirá que los precios del catálogo de *Baldwin* puedan ser más altos que la competencia, incrementando la rentabilidad de la compañía y compensando la alta inversión en la diferenciación de sus productos.

### *2.7.3 Procesos Internos (Finanzas y Producción)*

La estrategia de amplio diferenciador para *Baldwin* requiere el constante desarrollo de productos con características ideales, incremento en la capacidad, por lo que se planea financiar estas inversiones mediante la emisión de acciones, usando el efectivo generado de operaciones

anteriores, y además de emitir bonos si es necesario para complementar los recursos, en estimado *Baldwin* se situará entre un 1.9 y 2.9 en apalancamiento proyectando pago de dividendos a partir del año seis, al igual que la recompra de acciones.

En cuanto al proceso productivo, se requiere que *Baldwin* lance productos que se posicionen en donde existe el grosor de la demanda por lo que se buscará adaptar la capacidad de acuerdo con el crecimiento de la demanda por lo que la estrategia se basará en la planeación gradual de un porcentaje extra en la producción anual, que irá del 10 y hasta un 25% de producción cada año para garantizar la existencia de inventario y ganar cuota en el mercado.

*Baldwin* requiere que se planee producir en el segundo turno hasta lograr incrementar la capacidad de producción requerida hasta un máximo del porcentaje, así mismo, se plantea invertir agresivamente en automatización desde el año uno, con el objetivo de disminuir costos para abonar a los objetivos financieros como se muestra en la tabla uno.

*Tabla 1. Incremento proyectado de automatización*

Año	<i>Traditional</i>	<i>Low End</i>	<i>High End</i>	<i>Performance</i>	<i>Size</i>
2025	4	5	3	3	3
2026	5	6	3.5	3.5	3.5
2027	6	7	4	4	4
2028	6.5	8	4	4.5	4.5
2029	7	9	4	5	5
2030	7.5	10	4	5.5	5.5
2031	8	10	4	6	6
2032	8	10	4	6	6

*Nota. Creación propia con información tomada de Capsim (2024).*

#### 2.7.4 Crecimiento y Mejora (TQM)

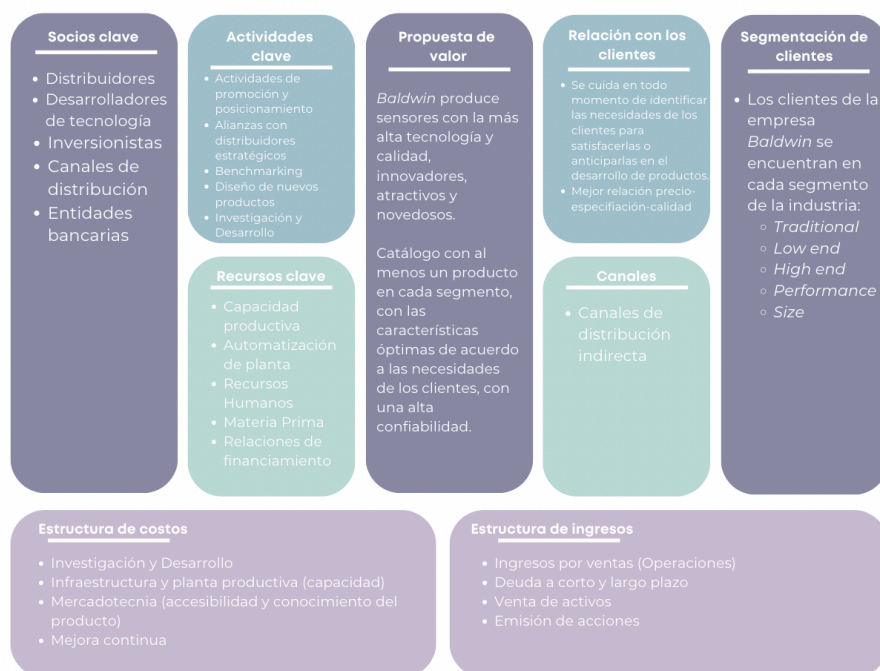
La estrategia de amplio diferenciador seleccionada para *Baldwin* requiere la capacitación e implementación de sistemas de gestión de calidad enfocados en la reducción de costos de fabricación y de tiempos de *R&D* para el diseño de nuevos productos para la óptima satisfacción de los clientes. A partir del 2028, se tiene considerada una inversión de 20 millones para la implementación de sistema de soporte de canales de distribución, ingeniería, *benchmarking*, despliegue de la función de calidad, y entrenamiento *6 Sigma*.

En el área de capital humano, se invertirá a lo largo de los ocho periodos en el reclutamiento y formación constante de nuestro equipo de trabajo, para contar con personal profesional y eficiente en el aprovechamiento de los recursos de la organización, de forma que se llegue a la meta de productividad establecida en los objetivos estratégicos. A partir del 2026 se invertirá de manera anual \$2,500 millones para los procesos de reclutamiento y selección, y \$1600 para capacitación del equipo de trabajo; posteriormente, en el 2028, se aumentará el presupuesto a \$5,000 millones para reclutamiento y selección, manteniendo \$1,600 para la capacitación.

#### 2.8 Modelo de negocios

El modelo de negocios propuesto para *Baldwin* se respalda por una propuesta de valor con la más alta tecnología y calidad, innovadores, atractivos de alto valor percibido por los clientes. El *Canvas* de la empresa se puede ver en la ilustración once.

Ilustración 11: Modelo de negocios Canvas de Baldwin



Nota: creación propia

El modelo identifica los recursos clave necesarios para mantener ventaja competitiva en el mercado a través del diseño en el tamaño y el desempeño, sin comprometer la rentabilidad y buscando márgenes de beneficios más alto, manteniendo la relevancia en el mercado.

## 2.9 Objetivos estratégicos *Baldwin*

La empresa *Baldwin* registrará estratégicamente los movimientos de los indicadores del *Balanced Scorecard (BSC)* durante cada periodo con el objetivo de monitorear el seguimiento a los objetivos estratégicos a corto y largo plazo propuestos en cada área: finanzas, procesos internos, mercadotecnia, aprendizaje y crecimiento.

En la ilustración doce se pueden observar los objetivos estratégicos anuales para *Baldwin*.

Ilustración 12. Objetivos estratégicos anuales de Baldwin

	Indicador	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	Máximo
Finanzas	Precio de la acción	5.0	5.0	6.0	6.0	7.0	7.0	7.0	7.0	8.0
	Ganancias	3.0	3.0	3.0	4.0	5.0	5.0	6.0	7.0	9.0
	Apalancamiento	8.0	8.0	6.0	6.0	7.0	7.0	7.0	7.0	8.0
	<b>Total</b>	<b>16.0</b>	<b>16.0</b>	<b>15</b>	<b>16.0</b>	<b>19.0</b>	<b>19.0</b>	<b>20.0</b>	<b>21.0</b>	<b>25.0</b>
Procesos Internos	Margen de contribución	2.0	3.0	3.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
	Utilización de la planta	1.0	1.0	3.0	3.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
	Días de capital de trabajo	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0
	Costos por desabasto	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	5.0
	Costos por inventarios	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
	<b>Total</b>	<b>13.0</b>	<b>14.0</b>	<b>17</b>	<b>19.0</b>	<b>22.0</b>	<b>23.0</b>	<b>24.0</b>	<b>24.0</b>	<b>25.0</b>
Mercadotecnia	Criterio de compra	4.0	4.0	4.5	4.5	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
	Conocimiento del producto	4.0	4.0	4.5	4.5	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
	Accesibilidad del cliente	4.0	4.0	4.5	4.5	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
	Cantidad del producto	4.0	4.0	4.5	4.5	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
	Gastos de venta y administración	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
	<b>Total</b>	<b>20.0</b>	<b>20.0</b>	<b>22.0</b>	<b>22.0</b>	<b>25.0</b>	<b>25.0</b>	<b>25.0</b>	<b>25.0</b>	<b>25.0</b>
TQM	Reducción del costo del material	-	-	-	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
	Reducción de gastos administrativos	-	-	-	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
	Incremento en la demanda	-	-	-	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
	Reducción de tiempo de R&D	-	-	-	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
RH	Rotación del Personal	4.0	4.0	4.0	4.5	4.5	5.0	5.0	5.0	7.0
	Productividad	-	4.0	4.5	5.0	6.0	6.5	7.0	7.0	7.0
	<b>Total</b>	<b>4.0</b>	<b>8.0</b>	<b>8.5</b>	<b>21.5</b>	<b>22.5</b>	<b>23.5</b>	<b>24.0</b>	<b>24.0</b>	<b>26.0</b>

Nota: creación propia con información tomada de Capsim (2024).

La evaluación del desempeño y la efectividad de las estrategias en la empresa se llevará a cabo mediante el monitoreo de estos indicadores al finalizar cada año de operaciones. Este análisis permitirá identificar oportunidades, amenazas y la toma de decisiones informadas para mejorar el rendimiento general. Esto implicará identificar oportunidades y desarrollar planes de acción para abordar desafíos específicos.

## 2.10 Conclusión

La planeación estratégica hecha para *Baldwin* en este capítulo es la guía que se seguirá con el fin de posicionar a la empresa como un líder la industria, la definición de las tácticas y el *Balanced Scorecard (BSC)* promocionarán la revisión sigilosa de los posibles cambios que se requieran adoptar entre un año de operación y otro.

La toma de decisiones para *Baldwin* se basará en la posición actual de la empresa con referencia con sus competidores y adaptar el plan para el año consecuente.

## **CAPÍTULO 3**

### **RESULTADOS *BALDWIN* PERIODO 2025-2026**

### **3.1 Introducción**

En el presente capítulo se analizan los resultados de la estrategia implementada por el equipo de directoras de la empresa *Baldwin* durante el bienio 2025-2026 en las áreas de investigación y desarrollo (*R&D*), mercadotecnia, producción, recursos humanos, gestión de la calidad y finanzas, utilizando el *Balanced Scorecard (BSC)* como herramienta para comparar el desempeño de la empresa en los indicadores seleccionados para cada una de las diferentes áreas.

### **3.2 Análisis de la industria**

En este apartado, se revisa y compara el desempeño en el *BSC* de *Baldwin* con el resto de las empresas de *Capstone* al término del periodo 2025-2026. De igual manera se analizan las estrategias que están siguiendo los competidores de la industria.

#### *3.2.1 Análisis Balanced Scorecard Baldwin*

En este bienio de operaciones *Baldwin* obtuvo 237 de los 411 puntos posibles, el equipo directivo considera aceptable el resultado, ya que la estrategia diferenciadora propone que para los primeros dos años se enfoque a definir productos afines al requerimiento del mercado y construir relaciones adecuadas con los clientes en cada segmento, sin descuidar el incremento en la capacidad productiva.

En el primer bienio de operaciones es difícil definir qué empresa es el competidor más cercano de *Baldwin*, algunos indicadores tienden en *Andrews* y *Ferris* a diferenciar su estrategia, pero este año es importante comparar quién lidera el mercado tras el segundo periodo, siendo

este *Chester* y cuyo desempeño se remonta a una calificación de 257, según se detalla en la ilustración catorce.

*Ilustración 14. Desempeño BSC de la industria.*

Empresa	Periodo		Recap	Total
	2025	2026		
<i>Andrews</i>	50	55	102	207
<i>Baldwin</i>	54	68	115	237
<i>Chester</i>	55	78	124	257
<i>Digby</i>	58	55	98	211
<i>Erie</i>	53	62	94	209
<i>Ferris</i>	58	66	95	219
Puntos posible	82	89	240	411

*Nota: creación propia con información tomada de Courier (Capsim, 2024)*

La tabla BSC para los años 2025 y 2026 evidencia las empresas muestran un rezago, así como quiénes están en la mitad de la tabla en rendimiento. Aquellos con puntajes totales por debajo del promedio de la industria, que se sitúa en 228.5 puntos, son *Andrews*, *Digby* y *Erie*, cuyos puntajes oscilan entre 207 y 211 reflejando dificultades para alcanzar los estándares generales de la industria.

Por otro lado, las empresas que están en la mitad de la tabla, con puntajes cercanos o superiores al promedio, incluyen a *Baldwin*, *Chester* y *Ferris*, con puntajes entre 237 a 219. Estos participantes tienen un desempeño más sólido en comparación con los mencionados, lo que indica una posición relativamente estable en el mercado. Esta evaluación proporciona una perspectiva más clara sobre el desempeño general de los participantes en la industria durante el período considerado.

### 3.2.2 Estrategias de la competencia

El resultado del reporte *Courier* de los años 2025 y 2026, permiten estudiar a los competidores de la industria *Capstone*, a continuación, se examina e identifica la estrategia de cada empresa:

- *Andrews*: de acuerdo con la actuación de *Andrews*, se enfoca en destacarse en la estrategia de amplio diferenciador, los resultados del primer bienio le otorgan una cuota de mercado del 15.3% del total del mercado, manteniendo presencia con un producto en cada segmento. Estos productos tienen asignado un alto presupuesto en el área de *R&D* el cual, se ve reflejada en la evaluación del cliente alcanzando un promedio en el bienio 2025 – 2026 de 41.4 puntos.

La operación de *Andrews* se describe como conservadora, ofertando al mercado cantidad de producción limitada, causando faltantes de inventario en todos los segmentos, la utilización general de planta fue en estimación del 94.8%. Durante este bienio *Andrews* decreció en todos los segmentos su capacidad instalada a excepción de *Low End* donde adquirió capacidad para 400 unidades extra por turno, y en cuánto a las inversiones que hizo fueron dirigidas al aumento en la automatización de *High End*, *Performance* y *Size*.

La empresa *Andrews* invirtió un total de \$32,500 millones en lo referente a accesibilidad y conocimiento de mercado en el bienio 2025 y 2026, logrando posicionar sus productos primordialmente en el segmento *Traditional* con su producto *Able*. En lo referente a los precios, se mantiene alineada con los límites superiores admitidos por el mercado.

*Andrews* invirtió significativamente los conceptos de capacitación (80 horas) y reclutamiento (\$5,000) en el departamento de recursos humanos, lo que se reflejó en una reducción de la rotación de personal del 10% que tuvieron en el 2025 al 7% en el 2026, igual que su productividad, que se benefició aumentando un 2.6%.

- *Chester*: la participación de *Chester* permanece activa en todos los segmentos con un sensor por cada segmento de mercado, parece que su estrategia se centra en diferenciarse ampliamente tal como *Baldwin*, no obstante, durante el primer bienio logró posicionarse cómo líder en los segmentos *Performance*, *Size* y *High End*, lo que puede indicar que optarán por una estrategia de diferenciación por nicho, tienen una inversión importante en investigación y desarrollo así como mercadotecnia, y durante el primer período, logró una participación del 21.9% del mercado total.

Por parte del departamento de *R&D*, *Chester* ha logrado posicionar sus productos en la preferencia de los clientes por sus características ideales, logrando así mayores ventas, ya que en cuanto al desarrollo y tamaño de sus sensores ha tomado ventaja en comparación con *Baldwin*.

En cuanto a la operación de *Chester*, se describe como agresiva, ya que ofrece una mayor cantidad que la esperada en pronóstico para la satisfacción del mercado, lo que ha provocado sobre inventario en los segmentos *Traditional*, *Low End*, *High End* y *Performance*, sin embargo, esto se refleja positivamente en las ventas y la utilización general de la planta, la cual se estima en un promedio de 124.6%.

*Chester* al reducir su capacidad instalada en el segmento *Traditional*, e incrementarla en los otros segmentos parece estar interesada en llevar una estrategia para los productos en los segmentos *Performance*, *High End* y *Size*, además que dirigió un aumento en la automatización a nivel cuatro.

*Chester* invirtió un total de \$35,000 millones de dólares en lo referente a accesibilidad y conocimiento del mercado en los periodos 2025 y 2026, esto favoreció el posicionamiento en *Traditional* y crecer en los demás segmentos, consiguiendo tener a sus productos en el segundo posicionamiento más alto beneficiando a su estrategia. En lo referente a los precios *Chester* los mantiene en el límite alto superior, reforzando el argumento de que su estrategia se alinea con amplio diferenciador.

*Chester* asignó un presupuesto importante para los conceptos de capacitación (80 horas) y reclutamiento (5.000 dólares), lo que se reflejó en una reducción de la rotación de personal del 10% al 7% al final del 2026, igual que su productividad se beneficia de un 2.9% aumentando.

- *Digby*: su participación permanece activa en todos los segmentos, al parecer su estrategia se centra en diferenciarse ampliamente tal como *Baldwin*, no obstante, durante el primer bienio logró posicionarse cómo líder costos en todos los mercados, debido a su cautela aplicada en los rubros de promoción y conocimiento del producto, lo que puede indicar que optarán por una estrategia de amplio liderazgo en costos.

El posicionamiento de sensores de la empresa *Digby* en conjunto con el departamento de *R&D* ha experimentado un progreso lento, esto se visualiza en la

evaluación del cliente ya que solo lograron 26.6 puntos promedio en el bienio 2025 – 2026.

*Digby*, ha estado ofertando producto por encima del pronóstico, lo que ha provocado sobre inventario en los segmentos *Traditional*, *Low End*, *Performance* y *Size*, esta decisión pudo estar enfocada a abarcar parte de los segmentos donde *Erie* ha estado dejando de producir y con esto afianzar su estrategia.

Durante este período, *Digby* redujo su capacidad instalada en *Traditional*, *High End*, *Performance* y *Size*, pero la incrementó para *Low End*, de la misma manera las inversiones se dirigieron al aumento de la automatización en los segmentos de *Performance* y *High End* a un nivel de 3.5.

*Digby* invirtió un total de \$20,600 millones de dólares en cuanto a accesibilidad y conocimiento de mercado en los periodos 2025 y 2026, lo cual es un capital moderado en comparación con la industria, lo cual le permite conseguir posicionamiento básico, sin perder lugar en el segmento, lo que indica que está cuidando los costos. La empresa ha utilizado una táctica de incorporar precios con diferencias de 25 centavos menos respecto a su competencia, marcando, por ejemplo, a su producto *Daze* del segmento *Traditional* 25 centavos por debajo del límite superior, al igual que en *High End*. Sin embargo, en *Performance*, la diferencia a la baja es únicamente de diez centavos con respecto a la competencia y en *Size* con el precio más alto permitido. Estas tácticas indican que la empresa está cuidando los márgenes y se permite bajar precios en los que puede y subiéndolos donde puede adquirir mejor margen.

Este bienio *Digby* realizó una inversión conservadora de \$500 millones de dólares para el reclutamiento, y una capacitación de 20 horas, lo que generó una rotación del personal del 9.3% para el 2026, así como un desempeño de 100% en la productividad.

- *Erie*: aun cuando la participación de *Erie* permanece activa en todos los segmentos en 2025, no obstante, su estrategia se centra en ser el líder de costos de nicho, durante el primer bienio tomó decisiones importantes como planear mover su producto *Echo* en el segmento *Traditional* y posicionarse como líder de costos para *Traditional* y *Low End*, logrando una participación del 15.1% del mercado total.

En el área de *R&D*, *Erie* ha optado por un enfoque conservador en el desarrollo de sus productos, lo cual se refleja principalmente en la baja fiabilidad media entre fallas (*MTBF*) que muestran todos sus sensores. Asimismo, se ha observado un avance limitado tanto en el rendimiento como en el tamaño de estos.

En cuanto a la operación de producción de *Erie*, ha podido identificar los cambios en el mercado para proveer soluciones que aseguren un crecimiento en el segmento *Traditional*, su planeación de producción está enfocada en aprovechar el ciclo de vida de sus productos para trasladarlos hacia los segmentos *Traditional* y *Low End*, en su capacidad instalada y haciendo eficientes sus costos de producción.

*Erie* redujo su capacidad instalada en el segmento *Performance*, pero la incrementó para *Traditional* y *Low End*, además las inversiones se dirigieron al aumento de la automatización en los segmentos de *Traditional* y *Low End* a un nivel de siete y seis puntos respectivamente, lo que se relaciona con la estrategia identificada.

*Erie* invirtió un total de \$24,050 millones de dólares en lo referente a conocimiento y accesibilidad de mercado en los periodos 2025 y 2026. Las inversiones de esta empresa son moderadas y más que nada enfocadas en permanecer en el mercado en *Traditional* y *Low End*, eliminando casi por completo su inversión en *Performance* y *Size*, lo que indica que busca vender su inventario remanente en estos dos últimos.

En lo referente a precios, sus sensores marcados de forma competitiva con sus similares en el segmento, excepto en el caso de *High End*, donde está liquidando su producto a un precio por debajo de lo que requiere el mercado; sin embargo, en *Performance* y *Size* está liquidando al precio más alto posible.

Durante este bienio, *Erie* asignó un presupuesto limitado al departamento de *RRHH*, invirtiendo \$2,000 millones de dólares para el concepto de reclutamiento, así como 25 horas de capacitación, lo que resultó en una rotación del personal del 9.1% al final del 2026, así como una productividad del 100%.

- *Ferris*: según la participación de *Ferris*, se enfoca en destacarse en la estrategia de amplio diferenciador, los resultados del primer bienio integran una participación del 13.7% del total del mercado, manteniendo presencia con un producto en cada segmento.

*Ferris* ha adoptado un ritmo gradual en su departamento de *R&D*, optando por un enfoque conservador en el desarrollo de sus productos. Esto se refleja en la baja fiabilidad media entre fallas (*MTBF*) que muestran todos sus sensores y en un progreso limitado en rendimiento y tamaño. Es notable que *Ferris* ha destinado una mayor

inversión en los segmentos de *Performance* y *Size* lo que los posiciona en el centro de la demanda.

Para la operación de *Ferris* aun cuando la utilización general de planta fue en estimación del 119.8%, como amplio diferenciador, aplicó cambios en decremento para la capacidad instalada para *Traditional*, *Low End* y *High End*, e incrementos en *Performance* y *Size*, aunque sus inversiones estuvieron dirigidas al aumento en la automatización de *Low End*, *Performance* y *Size*, estos cambios denotan preocupación por eficiente la oferta de productos en cada uno de los segmentos.

*Ferris* invirtió un total de \$32,550 millones de dólares en lo referente a accesibilidad y conocimiento del mercado en los periodos 2025 y 2026. Las inversiones de esta empresa son moderadas y enfocadas en permanecer en el mercado sin buscar dominarlo. En lo referente a la táctica de precios, la mezcla de productos más económicos en casi todos los mercados es de *Ferris*, excepto en el caso de su producto *Egg* que está marcado en el límite superior al igual que casi todos en el segmento *Size*.

Para este periodo, *Ferris* realizó una inversión moderada para *RRHH*, donde asignó un presupuesto para el reclutamiento de \$2,500 dólares y 30 horas de capacitación, lo que resultó en una rotación de personal del 8.9%, y un desempeño del 100% en productividad.

De acuerdo con lo observado se determina que la tendencia de la industria será participar en todos los segmentos y la mayoría de las empresas muestran una estrategia de amplio diferenciador, lo que representa un alto riesgo para *Baldwin*, la junta directiva ha definido un

plan de tácticas de ajustes anuales de acuerdo con los cambios en el mercado para en determinado momento llevar a cabo un cambio de estrategia a diferenciación por nicho tomando ventaja el desarrollo de los nuevos productos en *High End, Performance* y *Size*, solo en caso de ser altamente necesario.

Con la estrategia a largo plazo de *Baldwin* se espera que con las decisiones para el periodo 2027-2028 se obtenga un mejor desempeño en los indicadores del *BSC*, mayores ventas, posicionamiento en el mercado, satisfacción del cliente, margen de contribución y precio de la acción.

### **3.3 Resultados de *Baldwin***

En esta sección se compara el desempeño esperado contra el obtenido de acuerdo con los objetivos establecidos en la planeación estratégica realizada por el consejo directivo de *Baldwin* para el año 2025 y 2026. Igualmente, se observan los resultados por cada segmento en los que participa, comparándose con el desempeño de la empresa *Chester*.

#### **3.3.1 *Semáforo Balanced Scorecard***

En este apartado se analizan los resultados obtenidos mediante una tabla semaforizada de los principales indicadores de desempeño para *Baldwin*, donde el color indica el nivel de cumplimiento del objetivo según lo planeado contra lo obtenido. El color verde indica que se alcanzó de forma óptima, el amarillo un cumplimiento parcial y el rojo que este no fue alcanzado. La ilustración quince expone los resultados.

En cuanto a los indicadores financieros, se observa que el precio de la acción se mantiene dentro de los resultados establecidos, pero es importante señalar que su valor cerró

al final del primer bienio en \$24.94, debido a que las ganancias resultaron negativas para el 2025, pero para el 2026, la puntuación alcanzó una calificación parcial de 0.7 del esperado, apuntalando a que este resultado incremente en el siguiente bienio.

La estrategia de creación y lanzamiento de nuevos productos se mantendrá aún en el siguiente bienio ya que se espera invertir en un nuevo producto *Bilbao* para el segmento de mercado *High* acompañado del lanzamiento de *Bursa*, un nuevo producto para el segmento *Size*.

Ilustración 15: Semáforo BSC 2025-2026

	Indicador	2025			2026		
		Puntaje esperado	Puntaje obtenido	Semáforo	Puntaje esperado	Puntaje obtenido	Semáforo
Finanzas	Precio de la acción	5.0	6.7	●	5.0	6.2	●
	Ganancias	1.0	0.0	●	1.0	0.7	●
	Apalancamiento	5.0	8.0	●	5.0	7.7	●
	<b>Total</b>	<b>11.0</b>	<b>14.7</b>	●	<b>11.0</b>	<b>14.6</b>	●
Procesos Internos	Margen de contribución	2.0	2.3	●	3.0	4.6	●
	Utilización de la planta	2.0	5.0	●	2.0	5.0	●
	Días de capital de trabajo	3.0	5.0	●	3.0	5.0	●
	Costos por desabasto	2.0	3.5	●	2.0	2.3	●
	Costos por inventarios	4.0	5.0	●	4.0	4.3	●
	<b>Total</b>	<b>13.0</b>	<b>20.8</b>	●	<b>14.0</b>	<b>21.2</b>	●
Mercadotecnia	Criterio de compra	4.0	4.6	●	4.0	5.0	●
	Conocimiento del producto	4.0	5.0	●	4.0	2.4	●
	Accesibilidad del cliente	4.0	1.6	●	4.0	1.9	●
	Cantidad del producto	4.0	2.9	●	4.0	3.6	●
	Gastos de venta y administración	4.0	5.0	●	4.0	5.0	●
	<b>Total</b>	<b>20.0</b>	<b>19.1</b>	●	<b>20.0</b>	<b>17.9</b>	●
TQM	Reducción del costo del material	-	-	-	-	-	-
	Reducción de gastos administrativos	-	-	-	-	-	-
	Incremento en la demanda	-	-	-	-	-	-
	Reducción de tiempo de R&D	-	-	-	-	-	-
RH	Rotación del Personal	4.0	3.5	●	4.0	7.0	●
	Productividad	-	-	-	4.0	7.0	●
	<b>Total</b>	<b>4.0</b>	<b>3.5</b>	●	<b>8.0</b>	<b>14.0</b>	●

Nota: creación propia con información tomada de Courier (Capsim, 2024)

En los indicadores relativos a los clientes, el puntaje total obtenido fue de 17.9 de 25 puntos por debajo del objetivo de 20 puntos para el 2026, aunque en este periodo mejoró sobre el 15.1 del

resultado del año 2025. Estos resultados son producto de no contar con una accesibilidad del producto adecuada y un conocimiento de mercado aún bajo, puesto que se le ha dado prioridad a la inversión en *R&D* y la ampliación de la planta, inclinándose la empresa por robustecer la capacidad instalada para cubrir la demanda que se va a generar con las inversiones de mercadotecnia en los próximos periodos.

En lo referente al conteo de productos se llegó a un 3.6 de 5 puntos posibles pues se lograron lanzar dos sensores nuevos al mercado, y el objetivo inicial eran tres; esta fue una decisión estratégica dado que la inversión requerida para los tres lanzamientos hubiese perjudicado la rentabilidad de *Baldwin*.

Así pues, será necesario invertir más presupuesto en el conocimiento de los productos y la accesibilidad del mercado además de la creación de otro producto más para lograr los objetivos de mercadotecnia en el próximo bienio.

Debido a que *Baldwin* mostraba un rezago importante en el conocimiento de la marca y accesibilidad del producto, en este periodo se priorizó el departamento de mercadotecnia sobre el área de crecimiento y mejora, reasignando el 50% del presupuesto para el concepto de reclutamiento, manteniendo igual presupuesto para capacitación. Gracias a esto se logró un mejor posicionamiento en el mercado y canales de distribución que cubrieran un mayor territorio, con un impacto mínimo en el avance en los indicadores del desempeño del área de recursos humanos, donde se obtuvo un 6.7% de rotación de personal y 110.2% de índice de productividad, los cuales son cercanos a lo esperado para este bienio. Para el siguiente año

retomaremos la inversión de \$5,000 dólares para reclutamiento, y así mejorar el avance en los indicadores, así como recuperar el cumplimiento esperado.

En el área de gestión de la calidad total, se obtuvieron resultados óptimos, con una reducción en costos de producción del 2.72%, en costos de mano de obra del 0.98%, en costos administrativos del 43.11% y del tiempo de *R&D* del 27.25%, así como un incremento en la demanda del 6.63%, siendo este desempeño cercano al esperado.

Para el siguiente bienio mantendremos el mismo presupuesto para el área de gestión de la calidad con el objetivo de hacer eficientes los beneficios de la implementación de los programas elegidos.

En conclusión, *Baldwin* necesita redoblar esfuerzos en el balance del flujo de efectivo entre la operación diaria, incrementar el presupuesto para captar clientes y las inversiones al incremento de la capacidad productiva, usar la deuda, para proyectar en el siguiente bienio los resultados establecidos y que sean congruentes con la estrategia de la empresa diferenciador.

### *3.3.2 Decisiones y resultados segmento Traditional periodo 2025-2026*

Por parte de *Baldwin* busca liderar en el segmento *Traditional*, rediseñando el sensor *Baker* con características de desempeño, tamaño y *MTBF* que lo destacan en el mercado. Aunque la competencia con *Cake* de *Chester* ha sido reñida, *Baldwin* ha mantenido una estrategia de precios y mercadotecnia para acaparar una parte significativa del mercado.

### 3.3.2.1 R&D

En el segmento *Traditional*, las decisiones y resultados de R&D para los años 2025 y 2026 mostraron que *Baldwin* y su competencia *Chester* se enfocaron en ajustar las características de sus productos para satisfacer las demandas del mercado.

Este enfoque sugiere un reconocimiento por parte de ambas empresas de la importancia de la innovación y la adaptabilidad para mantenerse competitivas en un entorno empresarial dinámico. En la ilustración número dieciséis, se detallan las características de los productos de ambos competidores en este segmento.

*Ilustración 16: Características de Baker y Cake en el bienio 2025 y 2026*

<i>Producto</i>	Ventas	Fecha de Lanzamiento	Desempeño	Tamaño	MTBF	Edad	Calificación del cliente
<b>2025</b>							
<i>Cake</i>	1346	04/08/2025	5.7	14.3	19000	2.41	42
<i>Baker</i>	1366	04/09/2025	5.7	14.3	19000	2.41	45
<b>2026</b>							
<i>Cake</i>	1669	08/12/2026	6.4	13.6	19000	1.9	49
<i>Baker</i>	1440	11/10/2026	6.4	13.6	19000	1.8	49

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

Durante los años 2025 y 2026, los productos *Cake* y *Baker* experimentaron un aumento en las ventas, gracias a mejoras en rendimiento y tamaño, aunque el *MTBF* se mantuvo constante. Ambos sensores mantuvieron altas calificaciones de los clientes, aunque *Cake* mostró un ligero incremento en evaluación de los clientes en 2026, *Chester* alcanzó más ventas dado que la fecha de lanzamiento de *Cake* fue más rápida que el lanzamiento de *Baker*.

### 3.3.2.2 Mercadotecnia

En este segmento, la estrategia de la compañía es mantener una presencia no de dominio, pero sí con suficiente penetración como para obtener ingresos y capitalizarse. El sensor *Baker* se

encuentra en segundo lugar en la participación de mercado. El presupuesto para posicionar el producto durante este bienio fue de \$1,250 millones para el año 2025 y \$1,500 millones para el 2026, además de una inversión de \$3,000 para el año 2025 y \$2,000 para el 2026 en lo que respecta a la accesibilidad del sensor, alcanzando los resultados que se observan en la ilustración número 17.

*Ilustración 17: Resultados inversión de mercadotecnia en Baker y Cake para el bienio 2025 y 2026*

	2025		2026	
<i>Baker</i>	Presupuesto	Resultado	Presupuesto	Resultado
<b>Promoción</b>	\$1,250	66%	\$1,300	75%
<b>Ventas</b>	\$3,000	71%	\$2,000	70%
<i>Cake</i>				
<b>Promoción</b>	\$1,500	7300%	\$1,500	85%
<b>Ventas</b>	\$2,000	6700%	\$2,000	67%

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

Para este segmento, la táctica a seguir fue mantener *Baker* en el precio límite superior menos un centavo, para acaparar al mercado con ese beneficio, el precio en 2026 fue de \$27.99, logrando el objetivo. La encuesta de satisfacción del segmento posiciona a este sensor con 49 puntos poniendo a la empresa *Baldwin* en el segundo lugar de satisfacción con los mismos puntos que *Chester*, y por debajo de *Andrews* con 59 puntos. Estos resultados fueron satisfactorios, dado que se esperaba tener una buena respuesta del mercado y una buena presencia de mercado, lo cual se consiguió.

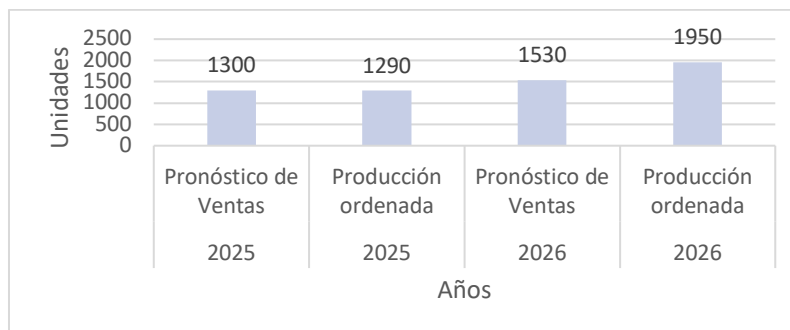
El producto más atractivo del segmento en este bienio fue *Cake* de la empresa *Chester* puesto que logró salir con características iguales en desempeño y tamaño en agosto, de igual manera goza de mejor conocimiento y accesibilidad del mercado.

### 3.3.2.3 Producción

*Baker* participa en este segmento como único producto de *Baldwin*, para el bienio 2025-2026 se estima un crecimiento en el segmento *Traditional* del 9.9%, aunque también se identifica que es en éste donde la demanda no ha sido cubierta por todas las empresas que integran el mercado y representa oportunidad para que *Baldwin* oferte un 25% de material excedente que sea elegible en las decisiones de compra del cliente.

En tanto que la posición de desempeño y tamaño de *Baker* cumplen con las características requeridas por el mercado, se han pronosticado ventas y producción cada año, como se muestra en la ilustración número18.

Ilustración 18. Pronóstico de ventas y producción para Baker 2025-2026



Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)

Las decisiones de producción llevaron a *Baker* al segundo lugar de ventas, después de *Cake* de *Chester*, el cual ofertó características iguales en desempeño y tamaño, sin embargo, con una edad más propicia a los requerimientos esperados por el cliente, se determina que en los periodos posteriores debe centrarse en que la edad esté lo más cercana a dos años.

Para este segmento tanto *Baldwin* como *Chester*, tenían una limitante de capacidad por lo que apostaron por producir en segundo turno, la primera con un 161% y la segunda con

116%, esto le da una ventaja a que *Baker* oferte más unidades, tomando en consideración que en el mercado es el que mejor margen de contribución genera.

En cuanto a la revisión de los inventarios *Baker* no logró vender 472 unidades que representan el 32% del total de producción del periodo 2026, *Chester* por su parte se quedó con 274 piezas, si bien, logró tener un margen de contribución de 34%, *Baldwin* reportó 39% como resultado de un menor costo de mano de obra, por lo cual, a pesar de vender menos su ganancia por unidad fue mayor.

*Baldwin*, vendió capacidad de 600 unidades a fin de potencializar la compra de automatización nivel siete y el ajuste al uso de la capacidad instalada, manteniendo para si un nivel productivo de 1200 unidades por turno, lo que aventaja a *Baker* sobre *Cake* en cuanto a costos de operación variables, debido a que la competencia tiene un nivel de seis.

Aunque el segmento *Traditional* mostró al inicio del 2025 un potencial para cubrir demanda en el mercado, al cierre del 2026 cuenta otra historia, ahora la competencia en este sector parece tornarse a aspectos mucho más relacionados con la edad, el precio y la posición ideal, ya que la cuota ha sido cubierta, a menos que haya alguna empresa que decida salirse de aquí para definir una estrategia diferente.

### 3.3.3 Decisiones y resultados segmento Low End periodo 2025-2026

Durante el año el bienio 2025 - 2026, *Baldwin* realizó importantes modificaciones en el producto *Bead* destinado a *Low End*, *Baldwin* implementó una táctica integral que incluyó acciones de mercadotecnia y producción para mantener su presencia y lograr un crecimiento constante apegándose a la estrategia de amplio diferenciador. Se enfrentaron desafíos, pero *Baldwin*

tomó medidas para mejorar su eficiencia operativa y mantener su competitividad en un mercado en evolución.

### 3.3.3.1 R&D

En el año 2025, *Baldwin* llevó a cabo un proceso de reacondicionamiento de su sensor dirigido al mercado de *Low End*. Esta iniciativa implicó modificar el sensor *Bead*, lo que inevitablemente afectó la edad del producto. Sin embargo, esta decisión estratégica se tomó conscientemente, considerando el riesgo asociado, con el objetivo de proporcionar al cliente características ideales para los próximos años. A pesar del impacto en la edad del sensor, esta acción demuestra el compromiso con la satisfacción del cliente y la adaptación de los productos en la posición ideal ante el mercado.

La ilustración 19 muestra el avance de *Bead* donde la evaluación del cliente aumento significativamente, aunque por debajo de la obtenida por *Cedar*, lo que marca un área de oportunidad para el departamento de *R&D*.

*Ilustración 19: Características de Cedar y Bead en el bienio 2025 y 2026*

<i>Producto</i>	Ventas	Fecha de Lanzamiento	Desempeño	Tamaño	<i>MTBF</i>	Edad	Calificación del cliente
<b>2025</b>							
<i>Cedar</i>	1887	02/13/2025	3.0	17.0	17000	5.6	23
<i>Bead</i>	1737	08/02/2025	2.5	17.5	17000	3.0	19
<b>2026</b>							
<i>Cedar</i>	2397	02/13/2025	3.0	17.0	17000	6.6	31
<i>Bead</i>	1954	08/02/2025	2.5	17.5	17000	4.0	24

*Nota: creación propia con resultados de Capsim*

Con los datos obtenidos se observa que *Cedar* ha logrado una mejor aceptación por parte de los consumidores año tras año, sin embargo, *Bead* muestra un crecimiento en sus ventas de un año

a otro, lo que indica una competencia saludable en el mercado y el departamento de *R&D* se encuentra impulsando la innovación y la mejora continua en este segmento.

### 3.3.3.2 Mercadotecnia

En este segmento, la táctica de la compañía es mantener una presencia no de dominio, pero sí con suficiente penetración como para obtener ingresos y capitalizarse. El sensor *Bead* se encuentra en el segundo lugar de la participación de mercado. El presupuesto para lograr conocimiento de mercado durante este bienio fue de \$1,000 millones para el año 2025 y \$1,300 para el 2026, además de una inversión de \$2,500 para el año 2025 y \$1,750 para el 2026 en lo que respecta a la accesibilidad del sensor, alcanzando los resultados que se observan en la ilustración número 20.

*Ilustración 20: Resultados inversión de mercadotecnia en Bead y Cedar para el bienio 2025 y 2026*

	2025		2026	
	Presupuesto	Resultado	Presupuesto	Resultado
<b><i>Bead</i></b>				
<b>Promoción</b>	\$1,000	56%	\$1,300	68%
<b>Ventas</b>	\$2,500	55%	\$1,750	57%
<b><i>Cedar</i></b>				
<b>Promoción</b>	\$1,500	71%	\$1,500	83%
<b>Ventas</b>	\$2,000	49%	\$2,000	55%

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

En lo que a precio se refiere, para este segmento la táctica a seguir fue mantener *Bead* en un precio promedio menos un centavo en todos sus periodos y sensores, con el fin de acaparar al mercado con ese beneficio sin perder margen.

La encuesta de satisfacción del mercado posiciona a *Bead* con un resultado de 24 puntos, muy baja, lo que pone a la empresa *Baldwin* en el tercer lugar de satisfacción, estos

resultados pudieron haber sido mejores ya que se esperaba tener un buen producto en el mercado generando liquidez.

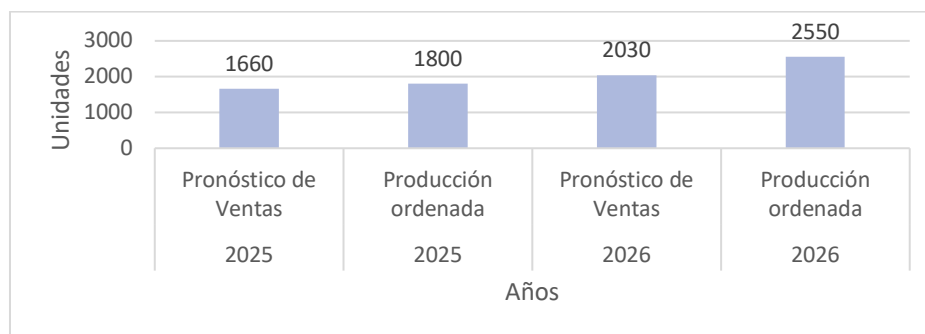
El producto más atractivo del segmento en este bienio fue *Cedar de Chester* puesto que cuenta con un mejor conocimiento del mercado, con un 83%, sólo por detrás de *Acre de Andrews* con un 98%.

### 3.3.3.3 Producción

*Bead* participa como único producto de *Baldwin*, para el bienio 2025-2026 se estima un crecimiento en el segmento *Low End* del 16.6%, en este segmento se identifica que la demanda ha sido cubierta por todas las empresas que integran el mercado y por lo cual *Baldwin* proyecta ventas tomando en cuenta el incremento esperado en el mercado y adicionando un 25% de inventario extra como oportunidad de tomar esa cuota de mercado si alguno otro competidor decide salirse.

En tanto que la posición de desempeño y tamaño de *Bead* cumplen con las características requeridas, se han pronosticado ventas y producción como se muestra en la ilustración número 21.

Ilustración 21. Pronóstico de ventas y producción para *Bead* 2025-2026



Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)

*Bead*, ha quedado en el segundo lugar, después del producto *Cedar* de *Chester*, el cual no modificó sus características del año pasado en cuanto a desempeño y tamaño, sin embargo, con una edad más propicia a los requerimientos esperados por el cliente y un lanzamiento temprano en el año 2026, se determina que en los bienios posteriores debe centrarse en que la edad esté lo más cercana a siete años.

*Baldwin* apuesta por producir en segundo turno hasta un 158% de su capacidad mientras que *Chester* lo hace a un 177%, la ventaja de *Baldwin* es que ha logrado hacer eficiente su margen de contribución de 42% frente a *Chester* con un 23% debido a que la primera ha incrementado su capacidad productiva a 2000 unidades a un nivel de automatización ocho lo que decrementa los costos de mano de obra, mientras que la segunda mantiene un nivel de automatización cinco con una capacidad instalada de 1600 unidades por turno.

El segmento *Low End*, parece tomar rumbo para que la competencia en este sector se torne en aspectos relacionados con precio y la edad ideal de siete años, aun manteniendo el crecimiento del segmento, el incremento en la participación dependerá de que haya alguna empresa que decida salirse de aquí para definir una estrategia diferente.

### 3.3.4 Decisiones y resultados segmento High End periodo 2025-2026

En el bienio 2025-2026, *Baldwin* se enfocó en su segmento de lujo con el sensor *Bid*. El sensor de la empresa *Chester*, llamado *Cid* lideró en ventas en 2025, pero *Baldwin* redujo la brecha en 2026. Aunque hubo desafíos con inventarios, *Baldwin* vendió todas las unidades y se prepara para el lanzamiento de *Bilbao*, que debido a las características adelantadas con las que saldrá

está planeado para septiembre del año 2027, lo que demuestra el seguimiento de la estrategia de *Baldwin* apostando así por el segmento de *High End* en 2026.

### 3.3.4.1 R&D

*Baldwin* actualizó *Bid* con el cual busca ser líder en el segmento *High End*, en comparación con su competidor *Cid*, se observa que *Baldwin* ha logrado mantener una presencia sólida en el mercado. Aunque *Cid* gracias al desarrollo de su sensor para alcanzar características más adelantadas en comparación con *Bid*, logró ventas superiores en 2025 y 2026, la diferencia se redujo en el segundo año, mostrando que *Bid* está ganando mercado.

Además, *Bid* mantuvo una tendencia ascendente en cuanto a la calificación del cliente, lo que sugiere que *Baldwin* está realizando mejoras continuas en sus productos para conquistar el mercado.

Ilustración 22: Características de *Cid* y *Bid* en el bienio 2025 y 2026

<i>Producto</i>	Ventas	Fecha de Lanzamiento	Desempeño	Tamaño	MTBF	Edad	Calificación del cliente
<b>2025</b>							
<i>Cid</i>	529	12/24/2025	9.5	11.6	25000	1.4	34
<i>Bid</i>	496	12/19/2025	9.0	10.9	25000	1.4	35
<b>2026</b>							
<i>Cid</i>	904	12/26/2026	10.0	10.0	25000	1.2	45
<i>Bid</i>	753	11/20/2026	10.1	9.9	25000	1.2	43

Nota: Creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)

### 3.3.4.2 Mercadotecnia

En este segmento, la táctica de la compañía es dominar con productos novedosos y atractivos para el mercado, siempre a la par o superando sus expectativas. Actualmente, *Bid* se encuentra en el segundo lugar de las ventas. El presupuesto para conocer el mercado durante este bienio fue de \$1,000 para el año 2025 y \$1.400 para el 2026, además de una inversión de \$1.400 para

el 2025 y \$2,000 para el 2026 respecto a la accesibilidad del sensor, alcanzando los resultados de la ilustración número 23.

En lo que a precio se refiere, para este segmento la táctica a seguir fue mantener *Bid* en el precio límite superior permitido por el mercado con un centavo menos en todos los periodos, con el fin de acaparar al mercado con ese beneficio, pudiendo marcar el sensor a un precio superior por las ventajas competitivas que posee.

*Ilustración 23: Resultados inversión de mercadotecnia en Bid y Cid para el bienio 2025 y 2026*

<i>Bid</i>	2025		2026	
	Presupuesto	Resultado	Presupuesto	Resultado
<b>Promoción</b>	\$1,000	54%	\$1,400	70%
<b>Ventas</b>	\$2,000	64%	\$2,000	65%
<i>Cid</i>				
<b>Promoción</b>	\$1,500	68%	\$1,500	82%
<b>Ventas</b>	\$2,000	62%	\$2,000	64%

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

La encuesta de satisfacción del mercado posiciona a *Bid* con un resultado de 43 puntos poniendo a la empresa *Baldwin* en el segundo lugar en este rubro, aunque por debajo de *Cid* de *Chester* que logró ganar 45 puntos, estos resultados no fueron los esperados dado que la táctica pretendía conquistar el mercado con el mejor producto, sin embargo, *Chester* consiguió un mejor conocimiento en su sensor, teniendo el producto más atractivo en este bienio con *Cid*. Esto se tiene que corregir incrementando la inversión en Mercadotecnia de *Baldwin*.

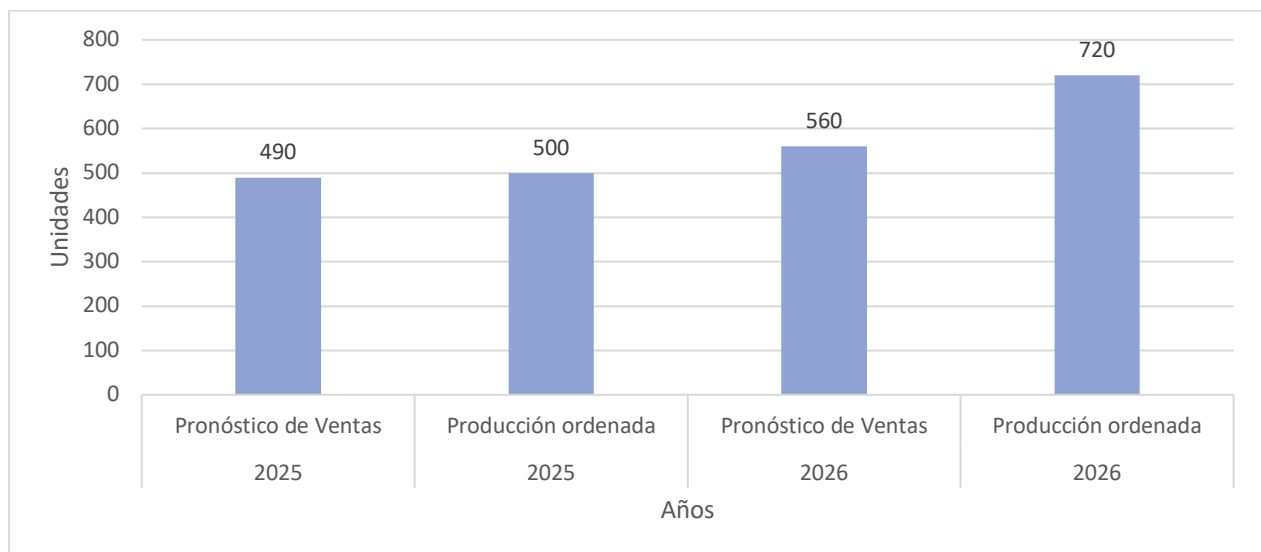
### 3.3.4.3 Producción

*Bid* participa en este segmento como único producto de *Baldwin*, para el bienio 2025-2026 se estimó un crecimiento de *High End* del 16.5%, también se identifica que la demanda no ha sido cubierta por todas las empresas que integran el mercado y representa oportunidad para que

*Baldwin* oferte material excedente que sea elegible en las decisiones de compra del cliente, por lo que se decide para este periodo producir 25% más del pronóstico, más aún que en el cierre de este periodo se reporta faltantes de inventario de parte de los productos *Bid*, *Fist*, *Duck* y *Adam* dejando oportunidad a otros competidores de abarcar un 4% que se pudo haber evitado.

En tanto que la posición de desempeño y tamaño de *Bid* cumplen con las características requeridas, se han pronosticado ventas y producción como se muestra en la ilustración número 24:

*Ilustración 24. Pronóstico de ventas y producción para Bid 2025-2026*



*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

*Bid*, ha logrado el segundo lugar, después del producto *Cid* de *Chester*, el cual ofertó características iguales en desempeño y un tamaño más grande, sin embargo, la cantidad ofertada de parte de *Baldwin* fue de 17% por debajo de la que puso en mercado *Chester*, mientras que por otro la edad fue clave en la elección de los clientes, siendo *Cid* el más joven con 1.18 años, contra 1.23 años para *Bid*.

Dado el conocimiento del cliente con respecto a los productos *High End*, *Baldwin* definió como parte de sus tácticas en 2026 desarrollar un nuevo producto *Bilbao* que sale al mercado en septiembre de 2027 y con el cual pretende inferir en las decisiones de compra por ser el más joven y con características requeridas por el cliente.

*Baldwin* ha usado su capacidad instalada en un 143% mientras que *Chester* 120%, sin embargo, al comparar el margen de contribución *Bid* logra un 32%, mientras *Cid* alcanza un 37%, la diferencia básicamente se encuentra en que el costo de mano de obra para *Baldwin* es mayor que *Chester* debido al nivel de automatización de tres contra cuatro.

Con respecto al nivel de capacidad y automatización alcanzado por *Baldwin*, se resume en la venta de capacidad referente a 400 unidades a fin de potencializar la compra de capacidad para el nuevo producto en lanzamiento *Bilbao*, con un nivel de automatización tres, el siguiente año se comprará un nivel más alto de automatización a fin de equiparar los costos de manos de obra a los que actualmente tiene *Chester*.

El segmento *High End* dota de oportunidad a *Baldwin* para abordar en el siguiente bienio con la introducción de su nuevo producto *Bilbao*, con el fin de ganar en edad y posición ideal con costos competitivos.

### 3.3.5 Decisiones y resultados segmento *Performance* periodo 2025-2026

El segmento de actuación más importante para *Baldwin* es el de *Performance*, según su estrategia *Baldwin* enfocó sus esfuerzos en lanzar el sensor *Bold* y *Boston* para mantener su nivel productivo y enfrentar la competencia en próximos periodos.

### 3.3.5.1 R&D

Las decisiones del departamento de *R&D* tomadas en el segmento de *Performance* sigue la estrategia planteada en cuanto al mantenimiento de la competitividad. *Baldwin* en 2025 reacondiciono el sensor *Bold* con el que busca ser líder del mercado, con características ideales para el consumidor como se observa en la ilustración 25, por lo que obtuvo un puntaje de 41 en la calificación de servicio al cliente.

Por otra parte, en el año 2025 *Baldwin* realizó una alta inversión en *R&D*, ya que incluyó la creación de un nuevo sensor bajo el nombre de *Boston*. Esta inversión forma parte de un amplio esfuerzo que abarcó la compra de capacidad de producción y automatización, para mejorar la oferta de sensores de la empresa y con lo cual, deja claro el compromiso para mejorar y expandir la presencia de la marca en este segmento. *Boston* se estuvo preparando por más de un año y salió al mercado en junio del 2026, presentándose al cliente con características adelantadas y vanguardistas.

La iniciativa refleja una estrategia de *Baldwin* para posicionarse como líder en este mercado y competir con *Chester*, que lleva la delantera por su capacidad de producción, según la ilustración número 25, se muestra la competencia de *Baldwin* y *Chester* en la toma de decisiones.

Ilustración 25: Características de Coat y Bold en el bienio 2025 y 2026

Producto	Ventas	Fecha de Lanzamiento	Desempeño	Tamaño	MTBF	Edad	Calificación del cliente
<b>Coat</b>	495	08/18/2025	10.4	15.3	27000	1.9	41
<b>Bold</b>	393	10/24/2025	10.6	15.1	27000	1.8	41
<b>Boston</b>	0	06/04/2026	0.0	0	0		0
2026							
<b>Coat</b>	652	12/26/2026	11.4	14.6	27000	1.6	47
<b>Bold</b>	386	11/20/2026	11.4	14.6	27000	1.6	48
<b>Boston</b>	324	06/04/2026	11.0	15.0	27000	0.6	41

Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)

### 3.3.5.2 Mercadotecnia

En este segmento, la estrategia de la compañía es dominar con productos novedosos y atractivos para el mercado, siempre a la par o superando sus expectativas. Actualmente, el sensor *Bold* se encuentra en un quinto lugar en la participación de mercado y el sexto con *Boston*.

El presupuesto para lograr conocimiento de mercado durante este bienio fue de \$1,000 para el año 2025 y \$1,400 para el 2026, además de una inversión de \$3,000 para el año 2025 y \$1,500 para el 2026 en lo que respecta a la accesibilidad del sensor *Bold*, alcanzando los resultados que se observan en la ilustración número 26.

Ilustración 26: Resultados inversión de mercadotecnia en Bold y Coat para el bienio 2025 y 2026

	2025		2026	
	Presupuesto	Resultado	Presupuesto	Resultado
<b>Bold</b>				
<b>Promoción</b>	\$1,000	52%	\$1,400	68%
<b>Ventas</b>	\$3,000	57%	\$1,500	69%
<b>Coat</b>				
<b>Promoción</b>	\$1,500	66%	\$1,500	80%
<b>Ventas</b>	\$2,000	48%	\$2,000	54%

Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)

Además de que se logró ingresar un producto nuevo en este segmento con el nombre de *Boston* en el cual se invirtieron \$1,000 millones de dólares en el primer año para conocimiento de mercado y \$1,500 millones para conseguir optimizar su accesibilidad, presupuesto que comparte con *Bold*, esto se puede observar en la ilustración 27.

*Ilustración 27: Resultados inversión de mercadotecnia en Boston para el bienio 2025 y 2026*

<i>Boston</i>	2025		2026	
	Presupuesto	Resultado	Presupuesto	Resultado
<b>Promoción</b>	-	-	\$1,000	46%
<b>Ventas</b>	-	-	\$1,500	69%

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

Para este segmento, la táctica a seguir fue mantener el precio un centavo abajo del límite superior permitido para acaparar al mercado con ese beneficio, por lo cual, ambos productos de *Baldwin* terminaron el bienio con un precio de \$33.99. En este sentido, *Chester* fijó su sensor *Coat* a \$34.00 en el segmento *Performance*, sin embargo, la empresa vendió 197 piezas más pues su inversión en conocimiento del producto y su fecha de lanzamiento le favoreció en sus ventas.

La encuesta de satisfacción del mercado posiciona a *Bold* con un resultado de 48 puntos poniendo a la empresa *Baldwin* en el primer lugar en este rubro, esto fue lo esperado de acuerdo con la estrategia de mercado. *Boston* apenas logró ingresar al segmento en junio de 2026, por lo cual quedó en el tercer lugar de satisfacción del mercado, logrando el resultado esperado.

El producto más atractivo del segmento en este bienio fue *Bold* de *Baldwin*. Sumando el total de participación de los dos sensores de *Baldwin* se obtiene un resultado del 26%, 2 puntos por encima de la participación de *Chester* que obtuvo 24 con un solo producto.

### 3.3.5.3 Producción

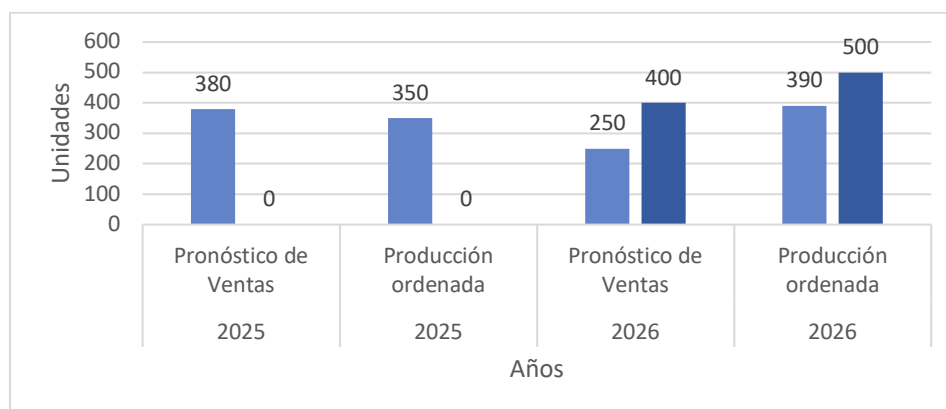
Al cierre de este bienio *Baldwin*, cuenta con dos productos en el segmento *Performance*, parte de la estrategia del 2025 para cubrir el incremento en la demanda y de aprovechar los costos logísticos del canal de ventas, por lo que la apuesta productiva de este bienio marcó a *Bold* y *Boston* como los favoritos en ventas, logrando un 25.8% en el incremento de cuota del mercado.

La producción del *Baldwin* considera el crecimiento del segmento del 18.8% para que se oferte además material excedente hasta en un 25%, tomando como ventaja colocar un nuevo producto e inferir en las decisiones del cliente.

En tanto que la posición de desempeño y tamaño de *Bold* y *Boston* cumplen con las características requeridas, se han pronosticado ventas y producción como se muestra en la ilustración 28.

*Bold* y *Boston* han obtenido el quinto y sexto lugar en ventas como consecuencia de una pobre colocación de producto de *Bold* comparado con *Chester*, el cual salió al mercado en agosto, pero con un muy buen nivel de inventario, se determina que en el siguiente bienio los esfuerzos de producción deben ser dirigidos para incrementar el porcentaje de producción para ambos productos.

Ilustración 28. Pronóstico de ventas y producción para Bold y Boston 2025-2026



Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)

La utilización de capacidad para este bienio muestra a *Baldwin* promedio de 106%, *Chester* 119%, aun así, el margen de contribución de *Bold* fue del 29%, mientras de *Boston* mostró 20%, comparado con *Coat* que alcanzó un 23%, el nivel de automatización de los tres productos es de cuatro, por lo que un diferenciador importante fue el costo de los materiales que se logró haciendo pequeños cambios en desempeño y tamaño de acuerdo a los requeridos para *Boston* y evitando el segundo lo que redujo el costo de mano de obra para el nuevo sensor.

En cuanto a la revisión de los inventarios se detecta que *Bold* logró vender todo su inventario, no así para *Boston* que se queda con 129 unidades que representan el 15% del total de producción del periodo 2026, lo que genera un costo de inventario que impacta directamente en un 1.6% las ventas, y un 2.2% los costos variables en la operación.

Con respecto al nivel de capacidad y automatización alcanzado por *Baldwin*, se resume en la venta de capacidad referente a 210 unidades para *Bold* a fin de potencializar la compra de automatización nivel cuatro y el ajuste al uso de la capacidad instalada para el nuevo producto

El segmento *Performance* apunta a que *Baldwin* centre sus esfuerzos en la utilización de la capacidad que se tiene instalada para soportar en tiempo la demanda del y equilibrar de acuerdo con la actualización de *Bold* y *Boston* los niveles de producción e inventario necesarios, *Erie* redujo su capacidad productiva en este segmento a solo 1, por lo que se presume oportunidad de salida de un competidor que será aprovechada por *Baldwin* el año siguiente.

### 3.3.6 Decisiones y resultados segmento *Size* periodo 2025-2026

*Baldwin* se centró en el segmento *Size*, compitiendo con *Chester* en el mercado. *Buddy* mostró un rendimiento destacado en satisfacción del cliente, aunque *Cure* de *Chester* mantuvo ventas más altas debido a un mayor conocimiento del producto, mayor cantidad de producción y lanzamiento temprano.

#### 3.3.6.1 R&D

El análisis de la competencia entre *Chester* y *Baldwin* para el bienio 2025-2026, siguiendo la línea del enfoque en los productos de tecnología, se optó por colocar al sensor *Buddy* en una posición de mayor demanda del mercado.

En el año 2025, tanto el sensor *Cure* de *Chester* como *Buddy* de *Baldwin* salieron al mercado con características comparables en cuanto a desempeño, tamaño, *MTBF*, edad y calificación del cliente. Ambos productos registraron ventas cercanas, lo que indica una competencia equilibrada entre ambas empresas.

Sin embargo, en el año 2026, se observó un cambio en la dinámica de la competencia. Aunque *Cure* mantuvo un aumento significativo en las ventas, el producto *Buddy* de *Baldwin* mostró un desempeño aún mejor en cuanto a la evaluación otorgada por el cliente debido a un

lanzamiento más rápido en 2026 que el realizado en 2025, y aunque no superó en ventas a *Cure* debido los factores antes mencionados, *Baldwin* logró una mejora notable como resultado de decisiones estratégicas del departamento de *R&D*, como se muestra en la ilustración 29.

Además, en respuesta a las tendencias observadas y con el objetivo de seguir fortaleciendo su posición en el segmento de *Size*, *Baldwin* tiene previsto iniciar el diseño y desarrollo de un nuevo sensor innovador bajo el nombre de *Bursa* el cual tiene como objetivo aumentar ventas, ofreciendo características mejoradas. Se espera *Bursa* esté disponible para el 5 de mayo del 2028.

*Ilustración 29: Características de Buddy y Cure en el bienio 2025 y 2026*

<i>Producto</i>	Ventas	Fecha de Lanzamiento	Desempeño	Tamaño	<i>MTBF</i>	Edad	Calificación del cliente
<b>2025</b>							
<i>Buddy</i>	398	12/11/2025	4.4	9.6	21000	1.8	52
<i>Cure</i>	397	12/11/2025	4.7	9.6	20000	1.8	50
<b>2026</b>							
<i>Cure</i>	684	09/13/2026	5.4	8.6	21000	1.6	62
<i>Buddy</i>	584	11/15/2026	5.4	8.6	21000	1.5	63

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

### 3.3.6.2 Mercadotecnia

En este segmento, la estrategia de la compañía es dominar con productos novedosos y atractivos para el mercado, siempre a la par o superando sus expectativas. Actualmente, el sensor *Buddy* se encuentra en el segundo lugar de la participación de mercado. El presupuesto para lograr conocimiento del producto durante este bienio fue de \$1,000 millones para el año 2025 y \$1,500 para el 2026, además de una inversión de \$3,000 para el año 2025 y \$2,300 millones para el 2026 en lo que respecta a la accesibilidad del sensor, alcanzando los resultados que se observan en la ilustración número 30.

Ilustración 30: Resultados inversión de mercadotecnia en *Buddy* y *Cure* para el bienio 2025 y 2026

	2025		2026	
<i>Buddy</i>	Presupuesto	Resultado	Presupuesto	Resultado
<b>Promoción</b>	\$1,000	52%	\$1,500	71%
<b>Ventas</b>	\$3,000	62%	\$2,300	67%
<i>Cure</i>				
<b>Promoción</b>	\$1,500	66%	\$1,500	80%
<b>Ventas</b>	\$2,000	55%	\$2,000	59%

Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)

En lo que a precio se refiere, para este segmento la táctica a seguir fue mantener *Buddy* con un centavo menos del límite superior permitido por el mercado, \$33.99, con el fin de acaparar mercado con ese beneficio, pudiendo obtener un margen superior por las ventajas competitivas con las que cuenta.

La encuesta de satisfacción del mercado posiciona a *Buddy* con un resultado de 63 puntos estableciendo a la empresa *Baldwin* en el primer lugar de satisfacción, estos resultados fueron los esperados dado que los esfuerzos de la empresa han sido en invertir en tener los mejores productos en este segmento, logrando ser el más atractivo. Cabe destacar que *Chester* quedó en segundo lugar en este rubro, con un resultado sólo un punto abajo en la encuesta, obteniendo 62, además de un conocimiento del 80%, superior al 71% de *Buddy* y un 59% de accesibilidad, por debajo del 67% del producto de *Baldwin*.

### 3.3.6.3 Producción

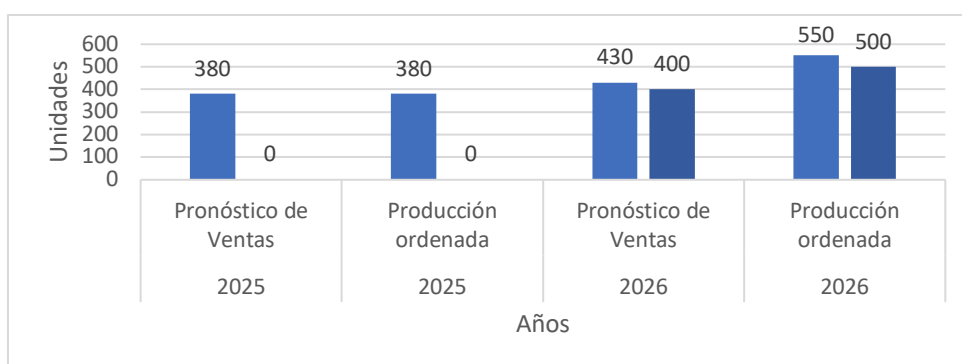
Durante este bienio, *Buddy* participa en este segmento como único producto de *Baldwin*, se estima un crecimiento en *Size* del 18.69%, también se identifica que es en éste donde la demanda no ha sido cubierta por todas las empresas que integran el mercado y representa

oportunidad para que *Baldwin* oferte material excedente del 25%, para que sea elegible en las decisiones de compra del cliente, es por esto por lo que se pretende lanzar un nuevo sensor, *Bursa* que permita el incrementar la cuota de mercado a partir del 5 mayo del 2028.

En tanto que la posición de desempeño y tamaño de *Buddy* cumple con las características requeridas, se han pronosticado ventas y producción como se muestra en la ilustración 31.

*Buddy*, ha quedado en el segundo lugar, después del producto *Cure* de *Chester*, el cual ofertó características muy cercanas en desempeño y tamaño, sin embargo, una mayor cantidad producida y lanzando su actualización dos meses antes al mercado haciendo diferencia en cuanto al total de ventas para cada uno.

Ilustración 31. Pronóstico de ventas y producción para *Buddy* 2025-2026



Nota: creación propia con resultados de *Courier* (Capsim, 2024)

*Baldwin* decidió llevar su capacidad a un 140% de utilización, mientras tanto *Chester* uso el 91% y el margen de contribución de *Buddy* fue de 32% frente a *Cure* que alcanza un 33%, relativamente cerca, tomando en cuenta que los costos de mano de obra son menores para *Buddy*, pero el haber usado tiempo extra encareció los costos variables.

*Buddy* logró vender todo, la estrategia para el año siguiente debe continuar para *Baldwin* al ofertar a *Bursa*, un nuevo producto en este segmento y aprovechando así tomar ventaja de la participación del mercado con la posible salida de *Erie*.

Con respecto al nivel de capacidad y automatización alcanzado por *Baldwin*, se resume en la venta de capacidad referente a 210 unidades a fin de potencializar la compra de capacidad de nuevo en el siguiente año, pero a un nivel de automatización nivel cuatro, manteniendo para si un nivel productivo de 990 unidades por turno.

*Chester* ha decidido hacer lo mismo al quedarse en 600 unidades en su capacidad productiva a un nivel de automatización de cuatro, no obstante, *Baldwin* debe revisar y ajustar adecuadamente, ya que *Chester* parece mejorar los costos de producción al aumentar su automatización en este rubro.

En cuanto al segmento *Size* se debe decir que tenemos alta expectativa y potencial de crecimiento en los años restantes, ahora mismo se debe enfatizar en la cantidad de unidades de producción y continuar con la automatización año con año.

### *3.3.7 Decisiones y resultados RRHH periodo 2025-2026*

En el periodo del 2026 *Baldwin* pudo invertir en el departamento de recursos humanos, lo que ayuda a mejorar la calidad y eficiencia de las contrataciones. La empresa decidió asignar presupuesto para los conceptos de reclutamiento y selección y horas de capacitación, lo que beneficia la gestión de los procesos, reduce los desperdicios de producción y genera una disminución el costo de mano de obra.

Al detectar que los objetivos no se logran alcanzar con la inversión considerada en la planeación estratégica, se hizo un ajuste en el monto, por lo que finanzas autorizó para el 2026 un aumento del 50% para el concepto de reclutamiento y selección con el fin de reducir la rotación de personal y el costo de salarios y así, aumentar también la eficiencia de producción.

El presente bienio la empresa invirtió \$5,000 dólares en gastos de reclutamiento y 80 horas de entrenamiento para el personal, asignando el mismo presupuesto que el líder de la industria, haciendo la comparación con *Chester* que asignó el mismo presupuesto en gastos de reclutamiento y capacitación. En este departamento los resultados de las inversiones de ambas empresas fueron muy similares, con la única diferencia de un 0.3% más de productividad por parte de *Baldwin*.

De acuerdo con la necesidad detectada al cierre del periodo anterior de priorizar la inversión en el área de mercadotecnia, las acciones de *Baldwin* para el próximo periodo serán continuar un año con la inversión de \$2,500 en reclutamiento y 80 horas de entrenamiento, para reajustar después a \$5,000 en la incorporación de un personal más adecuado a las necesidades de la empresa, lo que permitirá mantener un desempeño óptimo en los indicadores de desempeño del departamento.

### *3.3.8 Decisiones y resultados finanzas periodo 2025-2026*

*Baldwin* anticipó que en este periodo de dos años habría pérdidas financieras en ganancias, como parte de la estrategia establecida, es adecuado analizar los indicadores financieros comparándolo con *Chester* como líder de la industria.

### 3.3.8.1 Ventas

La ilustración 32, muestra las ventas de *Baldwin* frente a su principal competidor *Chester*, y es que a pesar de que *Baldwin* registro un crecimiento del 21% en sus ventas y asegurar el segundo lugar en el mercado, se encuentra detrás de *Chester*, que ha experimentado un incremento del 30%.

En respuesta, *Baldwin* está llevando a cabo un análisis detallado de las estrategias de mercado de *Chester* para identificar oportunidades de fortalecimiento de su posición competitiva ya que ha destacado gracias a su enfoque en la innovación, la calidad del producto y la satisfacción del cliente, mientras que la primera organización está enfocada en consolidar su posición mediante el desarrollo y lanzamiento de nuevos sensores con el objetivo de abordar las necesidades del mercado, mejorar el posicionamiento de la empresa y ofrecer características superiores y más competitivas que sus rivales.

*Ilustración 32. Ventas por periodo 2025-2026*

Año	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>
2025	\$127,047,073.00	\$137,883,642.00
2026	\$153,262,747.00	\$179,827,576.00
	21%	30%

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

### 3.3.8.2 Rentabilidad y apalancamiento

Se emplean tres indicadores principales para evaluar el rendimiento de *Baldwin* con respecto a la *Chester*, estos permiten medir la eficacia de la empresa en generar utilidades con respecto a sus ventas, activos y capital.

En cuanto al ROS (*Return on Sales*), la eficiencia operativa de *Baldwin* ha experimentado una tendencia negativa para el año 2025 como se presenta en la ilustración 33, esto es debido a que no se reportaron ganancias lo que afectó el retorno sobre las ventas, pero para el año 2026 el indicador aumentó a 1%, podría considerarse relativamente bajo e indica que la empresa podría beneficiarse de mejoras en la eficiencia operativa o en la gestión de costos para aumentar su rentabilidad.

*Ilustración 33: Rentabilidad por periodo 2025-2026*

Año	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>
2025	-1.7%	2.1%
2026	1.0%	4.6%

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

Comparado con *Chester* con un resultado de 4.6 % que puede traducirse como razonablemente saludable, ya que genera ganancias a partir de sus ventas.

El siguiente periodo se planea incrementar este indicador apostando por el incremento en las ventas para los nuevos productos y haciendo eficientes los costos en los canales de venta para los segmentos *High End*, *Performance* y *Size*.

Hablando del ROA (*Return on Assets*), con 0.9%, *Baldwin* se encuentra en el quinto lugar con respecto a sus competidores. En la ilustración 34 se muestra la diferencia con la empresa *Chester*, esto se debe a que *Baldwin* se ha enfocado como parte de la estrategia a hacer mejoras en la planta y la automatización, así como la promoción y lanzamiento de nuevos productos. Este indicador muestra como *Baldwin* maneja la eficiencia al momento de gestionar sus activos para generar ganancias, lo cual propone que no se están usando los de manera eficiente, cuando se compara contra *Chester* que logra un 6.4%, lo cual obliga a que en los próximos períodos se revise puntualmente el endeudamiento excesivo para mejorar la estructura de capital y reducir los costos financieros.

*Ilustración 34: Rentabilidad por periodo 2025-2026*

Año	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>
2025	-1.7%	2.4%
2026	0.9%	6.4%

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

En cuanto al ROE (*Return on Equity*): este indicador representa el beneficio en relación con el capital invertido por los accionistas, para *Baldwin* se encuentra al cierre de este bienio en un 2.7% frente a *Chester* que ha sido capaz de generar 13.9%, como se presenta en la ilustración 35.

Ilustración 35: Rentabilidad por periodo 2025-2026

Año	Baldwin	Chester
2025	-4.1%	5.6%
2026	2.7%	13.9%

Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)

Aunque un ROE más alto se considera favorable, ya que indica que la empresa genera más ganancias con cada dólar de inversión de los accionistas, los resultados para *Baldwin* contra *Chester* muestran que ambos guardan una relación muy cercana al capital total, con \$59 y \$58 millones respectivamente, sin embargo, el primero logró una ganancia neta de \$1.6 millones frente a los \$8.1 millones del segundo.

Al revisar los resultados de ambos, en la relación de costos variables, el primero aplica un 64% de sus ventas, mientras que el segundo aplica un 69%, sin embargo, las variaciones importantes residen en el pago de intereses y la depreciación, *Baldwin* ha hecho inversiones para lanzar nuevos productos, aumentando la capacidad productiva y el conocimiento de los productos en cada segmento, por ello el monto de deuda al final de periodo es de \$109.9 millones, frente a *Chester* con \$69.8 millones, representado en la ilustración 36, donde el primero tiene un resultado de 2.9 y el segundo de 2.2 en apalancamiento.

Los resultados de *Baldwin* muestran un apalancamiento de 2.4 y 2.9 como se muestra en la ilustración 36, aunque estos i son sanos, para que su ROE sea mejor, necesita centrar su atención en los instrumentos que usa para capitalizar sus inversiones.

*Ilustración 36: Apalancamiento por periodo 2025-2026*

Año	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>
2025	2.4	2.3
2026	2.9	2.2

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

### 3.3.8.3 Margen de Contribución

*Baldwin* obtiene el mejor margen de contribución al cierre del primer bienio con 35.2% ante *Chester* que logra un 30%, una variable importante en los costos de operación año con año, ya que representan un colchón financiero más amplio para enfrentar fluctuaciones en los costos variables, como cambios en los precios de los insumos o en la demanda del mercado.

Esto ayuda a proteger la rentabilidad de la empresa en condiciones económicas cambiantes, una vez que el periodo de inversión fuerte haya pasado, este indicador será el que pautará el crecimiento en ganancias para *Baldwin* como lo muestra en la ilustración 37.

*Ilustración 37: Margen de contribución por periodo 2025-2026*

Año	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>
2025	31.1%	30.6%
2026	35.2%	30.0%

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

Se recomienda en los años siguientes revisar especialmente los niveles de inventario, y que la inversión en planta esté soportada por el nivel de ventas esperado, será necesario administrar

los inventarios de manera más eficiente en coordinación con el departamento de producción y mercadotecnia para mejorar este indicador.

Se identifica como oportunidad en cuanto a los factores que permitirán a *Baldwin* incrementar sus resultados en estos indicadores, la revisión de la aplicación de su SG&A (*selling, general and administrative expenses*), ya que el 17.4% de las ventas es aplicado a este rubro comparado con *Chester* que aplica el 14% como se puede ver en la ilustración 38.

*Ilustración 38: SG&A / Ventas por periodo 2025-2026*

Año	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>
2025	19.2%	15.7%
2026	17.4%	14.0%

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

*Baldwin* ha logrado para el cierre de este periodo evitar salir en números negativos, poniendo especial atención en la inversión adecuada en la producción, así como proyectando una inversión compartida para los productos que van a un mismo segmento.

Se plantea un enfoque de inversión mucho más precatoria en los periodos consiguientes, así como el cuidado de los inventarios, balanceando tanto como sea posible las aplicaciones de efectivo, con el fin de mantener un resultado positivo para seguir mejorando la rentabilidad de la empresa.

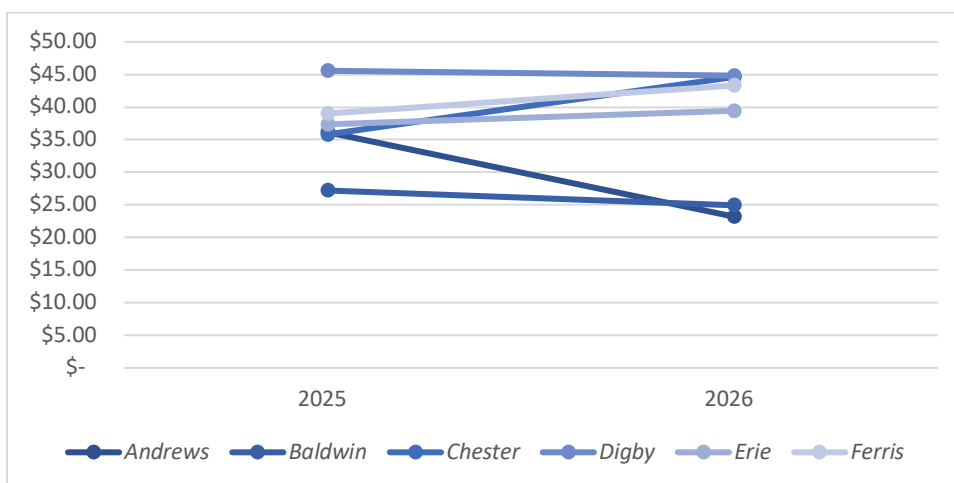
#### *3.3.8.4 Valor de la acción*

El valor de la acción de *Baldwin* decrementó en 2025 por 7.04 dólares y para 2026 decreció de nuevo en 2.28 dólares, cerrando el bienio con un valor de 24.94 dólares, el valor de la acción

está directamente relacionada con las ganancias negativas generadas en el 2025 y aunque se reportó un 1% en ganancias en el 2026, la operación no fue eficiente para asegurar a los inversionistas.

*Baldwin* emitió acciones en ambos años, *Chester* no lo hizo y creció al final del bienio el valor de su acción a 44.62 dólares gracias a sus resultados relacionados a las ganancias, aplicación de costos operativos y *SGA* que dieron certeza a los inversionistas. Se muestra en la ilustración 39 el valor de las acciones para cada empresa en el primer bienio.

*Ilustración 39: Valor de la acción por periodo 2025-2026*



*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

*Baldwin* incrementará el valor de las acciones para los siguientes periodos generando ganancias, reduciendo los costos de operación con la inversión en automatización y mejorando el desempeño en la aplicación de *SG&A*, esto incluye el crecimiento de los ingresos ofertando agresivamente productos en los segmentos *High End*, *Performance* y *Size*.

Se utilizará el capital de manera eficiente, priorizando inversiones que generen un retorno positivo y reduciendo los costos, así como optimizar el capital de trabajo, la gestión eficaz de la deuda.

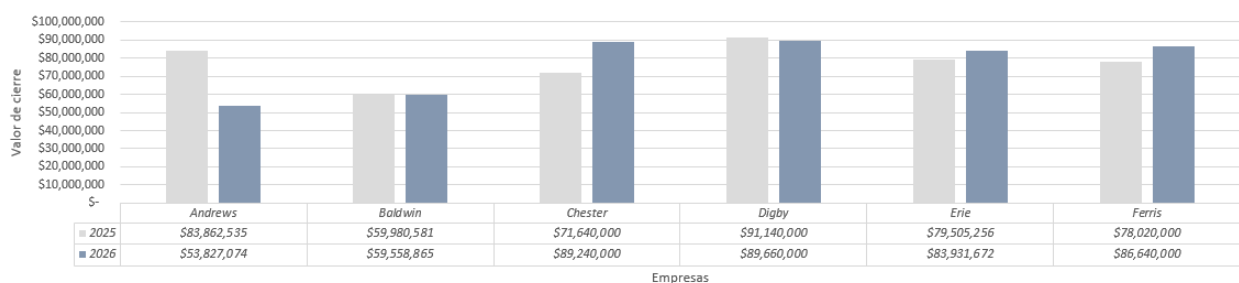
Aun cuando las políticas de dividendos racionales podrían ayudar a *Baldwin* a posicionar el valor de la acción, no es prioridad hacerlo en el siguiente periodo, se mantendrá enfoque a largo plazo en la creación de valor sostenible para los accionistas.

#### *3.3.8.5 Capitalización en el mercado*

La capitalización del mercado financiero para *Baldwin* arroja un valor de la empresa de \$59.9 millones de dólares, lo cual refleja su comportamiento y potencial de crecimiento, *Baldwin* ocupa el penúltimo lugar lo que los inversionistas podrían interpretarlo más arriesgado por su menor tamaño y con mayor volatilidad, pero según la estrategia pretende crecer más y ofrecer oportunidades de inversión interesantes para quienes arriesgan, la ilustración 40 muestra los resultados obtenidos en el primer bienio para las empresas.

La comparación con *Chester*, se concibe con una presencia más sólida en su industria y una base de clientes más grande, lo que resulta más atractivo para los inversionistas, además de tener acceso a nuevo capital mediante acciones o préstamos de bancos o mercado financiero.

Ilustración 40. Capitalización del Mercado



Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)

Para *Baldwin* es claro la importancia de este indicador, pero no determina el éxito de la empresa, la estrategia establecida aún permite adecuarse en los periodos posteriores para potenciar un crecimiento significativo y ser una opción atractiva en inversión a largo plazo.

### 3.4 Conclusiones bienio 2025-2026

Las decisiones de este periodo permitieron a *Baldwin* obtener el margen de contribución más alto de la industria, altas evaluaciones de satisfacción de los clientes y la venta del total de los productos en *High End*, *Performance* y *Size*, lo que generó el desabasto de estos últimos, afectando el desempeño en ventas y posicionamiento en el mercado. Por otro lado, la empresa mostró los costos administrativos y de ventas más altos de la industria y un desempeño financiero bastante conservador, lo cual estaba pronosticado con la expectativa de mejora para el próximo periodo como resultado de la planeación estratégica implementada en el presente bienio.

Para el periodo 2027-2028 se prestará más atención a la mejora del conocimiento y los canales de distribución de productos en los segmentos para mostrar una participación

competitiva en el mercado y un desarrollo más preciso de la planeación de producción para usar más eficientemente el equipo e inventario.

## **CAPÍTULO 4**

### **RESULTADOS *BALDWIN* PERIODO 2027-2028**

## 4.1 Introducción

En este cuarto capítulo se analizan los resultados de la estrategia implementada por el equipo directivo de *Baldwin* en el periodo 2027-2028. Este análisis abarca diversas áreas funcionales como investigación y desarrollo (*R&D*), mercadotecnia, producción, recursos humanos, gestión de la calidad y finanzas. Se emplea el enfoque del *Balanced Scorecard (BSC)* como herramienta para evaluar y comparar el desempeño de la empresa en relación con los indicadores clave establecidos para cada una de estas áreas específicas.

## 4.2 Análisis de la industria

En esta sección, se lleva a cabo un análisis comparativo del desempeño de *Baldwin* en el *Balanced Scorecard (BSC)* con respecto a otras empresas pertenecientes a la industria *Capstone* al finalizar el bienio 2027-2028.

### 4.2.1 Análisis *Balanced Scorecard Baldwin*

En lo referente a este bienio de operaciones, *Baldwin* obtuvo 429 de los 600 puntos posibles, el equipo directivo considera aceptable el resultado, ya que la estrategia diferenciadora propone que para los primeros tres años se enfoque a definir productos afines al requerimiento del mercado y construir relaciones adecuadas con los clientes en cada segmento, sin descuidar el incremento en la capacidad productiva. Durante este periodo, se comparan los resultados entre la empresa *Baldwin*, que terminó liderando el mercado en el segundo periodo, y el segundo lugar fue ocupado por *Chester*, cuyo desempeño se reflejó en una calificación de 348, según se detalla en la ilustración 41.

Ilustración 41. Desempeño BSC de la industria.

Resultados						
Empresa	2025	2026	2027	2028	Recap	Total
<i>Andrews</i>	50	55	54	68	98	325
<i>Baldwin</i>	54	68	75	88	144	429
<i>Chester</i>	55	78	53	68	94	348
<i>Digby</i>	58	55	57	62	107	339
<i>Erie</i>	53	62	57	63	110	345
<i>Ferris</i>	58	66	59	53	99	335
Puntaje Máximo	82	89	89	100	240	600

Nota: creación propia con información tomada de Courier (Capsim, 2024)

Los resultados generales para el BSC este bienio, logran para *Baldwin* un entendimiento más claro sobre la estrategia, de manera general denotan como cada una de las empresas ha ido creciendo de paulatinamente y de forma constante, a excepción de *Ferris* que mostró un desempeño menos favorable que en el periodo anterior.

La distancia entre competidores es muy cercana, con una diferencia de apenas 20 puntos para el más lejano, sin embargo, para *Baldwin* la distancia con el más cercano que es *Chester* es de 89 puntos.

#### 4.2.2 Estrategias de la competencia

A continuación, se procede a examinar e identificar la estrategia de cada una de estas empresas durante el segundo periodo de análisis que abarca cuatro años de operaciones al mando de los nuevos equipos directivos.

- *Andrews*: logra una participación de mercado del 18.5% durante el segundo período, con presencia en cada segmento de mercado.

La empresa ha asignado un presupuesto considerable en el departamento de *R&D*, lo que se traduce en ocupar el primer lugar de evaluación de satisfacción del cliente de la industria *Capstone*, con un promedio de 55.3 puntos durante el bienio 2027-2028. Esto refleja el amplio compromiso con sus consumidores y consigo mismos para proveer de la mejor calidad y los mejores productos.

En términos de operaciones, *Andrews* adopta una postura más agresiva, usando su capacidad productiva a un 194% en promedio, incrementó la oferta en el mercado de unidades, quedándose con inventarios solo en los segmentos, *Low End* y *High End*, por otra parte, su capacidad instalada no tuvo grandes cambios, pero si su nivel de inversión en automatización en los segmentos de *High End*, *Performance* y *Size*.

La inversión total en mercadotecnia de la empresa *Andrews* para el bienio 2027 y 2028 fue de \$47,000 millones de dólares, lo cual le llevó a posicionar todos sus productos en un 100% de conocimiento de mercado, sus sensores en *Traditional*, *Low End* y *High End* en una accesibilidad superior al 80% y en *Performance* y *Size*, con un 63% y 66% respectivamente. Esto representa un incremento del 44% sobre su presupuesto

del año pasado, lo cual se alinea con su estrategia de amplio diferenciador con la que continúa donde las inversiones en mercadotecnia deben ser agresivas. Respecto a la táctica de precios, en su mayoría los fija a quince centavos menos del límite superior admitido por los clientes.

Este bienio la empresa realizó una inversión significativa en capacitación (80 horas) y reclutamiento (\$5,000), lo que resultó en una reducción de la rotación de personal del 6.8% en 2027 al 6.4% en 2028, y un desempeño de 114.2% en la productividad.

- *Chester*: concluyó el año 2028 con su estrategia de amplio diferenciador igual que el bienio anterior, sus productos permanecen activos en todos los segmentos, durante el segundo periodo de análisis logró posicionarse como líder en *Performance* y *Size* logrando una participación del 19.2% del mercado total.

En *R&D*, *Chester* es el que lleva la delantera en la preferencia de los clientes por sus características ideales, logrando así mayores ventas sin la necesidad de introducir nuevos productos, ya que en cuanto al desarrollo y tamaño de sus sensores ha tomado ventaja en comparación con *Baldwin* y el resto de las empresas. *Chester*, logro 56.0 puntos promedio en la evaluación del cliente en el bienio 2027-2028, lo que deja claro la estrategia en la que están enfocados como se mencionó anteriormente.

La operación para este bienio de *Chester* se describe como cautelosa, ya que para el año 2027 su producción fue alta y las unidades en su inventario no resultaron la venta esperada, por lo que pasaron a usar solo el 109% de su capacidad, no obstante,

aprovecharon para incrementar el nivel de automatización a cinco en *High End*, *Performance* y *Size*. Así mismo, sus resultados muestran un buen manejo operativo ya que alcanzaron un 33.1% en margen de contribución y mantuvieron el *SG&A* en un 16.3%

En el bienio 2027 y 2028, *Chester* invirtió un total de \$43,800 millones de dólares en el área de mercadotecnia, logrando con ello posicionar todos sus productos en un 100% de conocimiento y un rango de 73% al 80% en el aspecto de accesibilidad, lo cual impacta positivamente en sus ventas, siendo el líder en *Size* y *Performance*, y logrando un segundo lugar en cuota de mercado en *Traditional*, *Low End* y *High End*. En lo referente a su táctica de precios, *Chester* se mantiene en el límite superior permitido por el mercado, lo cual beneficia a su margen de utilidad.

Por otro lado, *Chester* asignó un presupuesto importante para la capacitación (80 horas) y reclutamiento (5.000 dólares), lo que se reflejó en una reducción de la rotación del personal del 6.3% al final del 2028, así como en la mejora de la productividad a un 115%.

- *Digby*: mantiene activa su participación en todos los segmentos, su estrategia parecía estar centrada en ser un diferenciador amplio, como *Baldwin* y *Chester*, no obstante, luego de lograr una participación de 13.29% en la industria, mantiene un nivel de apalancamiento de 1.9, y sus préstamos no han incrementado, han tenido cautela en el uso de los recursos internos así como en la aplicación de los mismos en los rubros de *SG&A*. Resalta que sus inversiones en *TQM* han sido muy bajas, aplicando solo \$500 al

iniciativas sustentables, lo que indica que su estrategia realmente es de amplio liderazgo en costos.

*Digby* ha tenido dificultades para posicionarse en la preferencia de los clientes, esto se visualiza en la evaluación del cliente ya que solo lograron 39.2 puntos promedio en el bienio 2027 – 2028. Esta puntuación los sitúa en el cuarto lugar en comparación con el resto de los competidores de la industria *Capstone*. Estos resultados se reflejan directamente en las características de sus sensores los cuales, muestran características atrasadas, siendo *Duck* el producto mejor posicionado.

La oferta de productos de *Digby* ha llevado a la empresa a usar su capacidad productiva a un 89%, aun así, sus inventarios al cierre de este bienio quedaron sobrados para *Low End*, *High End*, *Performance* y *Size*, su capacidad no ha mostrado cambios significativos, solo han llevado a nuevos niveles de automatización a *Traditional* a cinco, *Low End* a seis y por su parte para *High End*, *Performance* y *Size* a cuatro.

En el rubro de mercadotecnia, *Digby* realizó una inversión conservadora de \$28,450 millones de dólares para el bienio de 2027 y 2028, invirtiendo un 20% menos en el 2028 que en el 2027, lo cual ha resultado en que sus porcentajes de conocimiento de producto y accesibilidad se mantengan en los mismos porcentajes o se incrementen máximo en un 1%. Respecto a su táctica de precios, en su mayoría mantiene sus sensores quince centavos menos del límite superior permitido por el mercado, excepto en el caso de *Dune* de *Size*, lo que le permitió llegar al tercer lugar de cuota de mercado; sin embargo, en el resto de sus productos, logra ventas por debajo de la media.

Este bienio *Digby* realizó una inversión conservadora de \$1,500 millones de dólares para el reclutamiento, y una capacitación de 40 horas, lo que generó una reducción de la rotación de personal del 8.4% para el 2028, así como un desempeño de 114.2% en la productividad.

- *Erie*: al cierre de este bienio *Erie* ha afianzado su estrategia en ser el líder de costos de nicho, cambiando cuatro de sus productos a los segmentos *Traditional* y *Low End* logrando con ello participar del 13.35% del mercado total.

En el área de *R&D*, *Erie* en línea con su estrategia antes mencionada, continua con su enfoque conservador en el desarrollo de sus productos. En el bienio 2027-2028, se sitúa en el último lugar de la evaluación del cliente de las empresas en la industria *Capstone* con un puntaje promedio de 28.8 puntos.

*Erie*, con su estrategia de líder de costos ha logrado un 33.9% en el margen de contribución y su tendencia a definido los gastos de *SG&A* como los más bajos de la industria, ha logrado mover su capacidad instalada de acuerdo con el ciclo de vida de sus productos y bajando costos de producción al incrementar su capacidad instalada a 2,800 unidades para *Low End* y 1,950 unidades para *Traditional* en primer turno, con un nivel de automatización de 8.0 y 6.5 respectivamente.

La empresa *Erie* realizó una inversión total de \$23,310 millones de dólares en mercadotecnia durante el bienio 2027 y 2028, con lo cual posicionó sus sensores entre un 76 y 79% de conocimiento de producto y un 56 y 77% en el rubro de accesibilidad en el

2028. Dando seguimiento a su estrategia, los sensores *Erie* se encuentran marcados con los precios más bajos de los segmentos en los que se enfoca.

Respecto al área de recursos humanos, *Erie* asignó un presupuesto moderado de \$2,000 millones de dólares para el concepto de reclutamiento, así como 25 horas de capacitación, lo que resultó en una reducción de la rotación del personal del 8.8% al final del 2028, así como en la mejora de la productividad a un 102.2%.

- *Ferris*: según lo observado en su participación, la empresa sigue la estrategia de amplio diferenciador, los resultados del primer bienio integran una participación del 10.7% del total del mercado, manteniendo presencia con un producto en cada segmento.

*Ferris* había adoptado un ritmo gradual en el desarrollo de sus sensores, sin embargo, en el bienio 2027-2028, redirigió sus esfuerzos en *R&D* hacia la alta tecnología en *High End*, *Performance* y *Size*, con el objetivo de ofrecer a sus clientes productos con características más avanzadas que las de sus competidores. En el 2028, decidió reposicionar a *Fast* de *Traditional* en *Low End*, lo que llevó a un incremento significativo en las ventas. Aunque durante este bienio la evaluación del cliente los ubicó en el penúltimo lugar con un promedio de 30.4 puntos, esta evaluación se vio afectada por otros factores externos al departamento de *R&D* como el presupuesto destinado al conocimiento del cliente, entre otros.

*Ferris* muestra un nivel de uso deficiente en su capacidad instalada alcanzando solo el 87%, pues ha aprovechado el ciclo de vida de su producto *Tradicional* para llevarlo a

*Low End*, sus inversiones estuvieron dirigidas al aumento en la automatización a nivel cinco para *High End*, *Performance* y *Size*.

Para el bienio 2027 y 2028 la empresa *Ferris* asignó un total de \$22,967 millones de dólares al área de mercadotecnia, la inversión más conservadora del bienio de la industria y es cada vez menor en *Traditional* y lo que parece indicar que busca liquidar este sensor. El conocimiento de sus sensores tiene un rango del 57 al 74% y del 27 y el 77% en accesibilidad, siendo *High End* y *Size* en los cuales destaca en el último rubro. En lo referente a su táctica de precios, *Ferris* mantiene sus sensores en el límite superior permitido por la industria.

Para este periodo, *Ferris* asignó un presupuesto moderado de \$2,500 millones de dólares para el reclutamiento, y una capacitación de 30 horas, lo que generó una reducción de la rotación de personal del 8.6% para el 2028, así como un desempeño de 104.3% en la productividad.

Con base en las observaciones realizadas, se determina que la tendencia de la industria aún sigue siendo la participación en todos los segmentos, *Andrews*, *Chester* y *Digby*, que han adoptado una estrategia de amplia diferenciación, lo que representa un riesgo considerable para *Baldwin* por lo que se buscará mantener las características ideales de los productos en los segmentos de *High End*, *Performance* y *Size* anticipando los cambios para alcanzar lo esperado por el mercado. También se plantea mantener el aumento en la inversión en actividades de mercadotecnia y así, impulsar las ventas de estos productos, aunque el equipo considera que debe ser cauteloso porque el siguiente año la industria estará decreciendo.

### **4.3 Resultados de *Baldwin***

En esta sección se contrasta el rendimiento proyectado con el logrado, conforme a los objetivos fijados en la planificación estratégica dirigida por la junta directiva de *Baldwin* para los años 2027 y 2028 además, se examinan los resultados específicos de cada segmento en los que la empresa está involucrada, comparándolos con el desempeño de *Chester* ya que tanto su estrategia como su operación siguen estando muy cerca de la de *Baldwin* pues se vislumbra como amplio diferenciador, posicionándose desde un principio como líder con sensores en condiciones idóneas para las necesidades del mercado.

#### **4.3.1 *Semáforo Balanced Scorecard 2027-2028***

En esta sección, se examinan los resultados de *Baldwin* para el periodo 2027 y 2027, evaluando meticulosamente cada aspecto para tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo como equipo directivo.

Los indicadores financieros arrojan mejoras en el precio de la acción con respecto al bienio pasado, cerrando en \$35.16, aun cuando las ganancias han quedado por debajo de lo esperado, se nota un incremento gradual año con año. Ahora *Baldwin* cuenta con tres nuevos productos en los segmentos *High End*, *Performance* y *Size*, por lo que para el siguiente periodo sus inversiones serán enfocadas en el incremento de automatización, posicionamiento de sus productos de acuerdo con las características deseadas por los clientes y así lograr incrementar las ganancias generadas.

Ilustración 42: Semáforo BSC 2027-2028

	Indicador	2027			2028		
		Puntaje esperado	Puntaje obtenido	Semáforo	Puntaje esperado	Puntaje obtenido	Semáforo
Finanzas	Precio de la acción	6.0	6.7	●	6.0	6.5	●
	Ganancias	3.0	1.7	●	4.0	2.2	●
	Apalancamiento	6.0	7.6	●	6.0	8.0	●
	<b>Total</b>	<b>15.0</b>	<b>16.0</b>	●	<b>16.0</b>	<b>16.7</b>	●
Procesos Internos	Margen de contribución	3.0	4.4	●	5.0	5.0	●
	Utilización de la planta	3.0	5.0	●	3.0	5.0	●
	Días de capital de trabajo	4.0	5.0	●	4.0	5.0	●
	Costos por desabasto	3.0	4.1	●	3.0	3.5	●
	Costos por inventarios	4.0	5.0	●	4.0	4.8	●
	<b>Total</b>	<b>17.0</b>	<b>23.5</b>	●	<b>19.0</b>	<b>23.3</b>	●
Mercadotecnia	Criterio de compra	4.5	5.0	●	4.5	5.0	●
	Conocimiento del producto	4.5	4.9	●	4.5	5.0	●
	Accesibilidad del cliente	4.5	3.1	●	4.5	3.8	●
	Cantidad del producto	4.5	3.0	●	4.5	5.0	●
	Gastos de venta y administración	4.0	4.4	●	4.0	5.0	●
<b>Total</b>	<b>22.0</b>	<b>20.4</b>	●	<b>22.0</b>	<b>23.8</b>	●	
TQM	Reducción del costo del material	-	-		3.0	2.6	●
	Reducción de gastos administrativos	-	-		3.0	3.0	●
	Incremento en la demanda	-	-		3.0	3.0	●
	Reducción de tiempo de R&D	-	-		3.0	3.0	●
RH	Rotación del Personal	4.0	7.0	●	4.5	6.0	●
	Productividad	4.5	7.0	●	5.0	7.0	●
<b>Total</b>	<b>8.5</b>	<b>14.0</b>	●	<b>21.5</b>	<b>24.6</b>	●	

Nota: creación propia con información tomada de Courier (Capsim, 2024)

Por lo que respecta al área de mercadotecnia se cumplieron todos los objetivos exceptuando el caso de la accesibilidad del cliente para el periodo 2028, esto sucedió dado que en un inicio las inversiones en los rubros de conocimiento y accesibilidad de producto fueron moderadas para redirigir dicho capital al crecimiento de la planta en prevención a satisfacer adecuadamente la demanda que se planea generar en los siguientes periodos, la accesibilidad tiene un costo superior al conocimiento del mercado y por ello dicho indicador no se afectó, empero, esto mejorará en las inversiones de los próximos periodos.

En el área de gestión de la calidad total se obtuvieron resultados óptimos, sin embargo, aunque el desempeño en la reducción en costos de producción fue cercano al esperado, la

implementación de los programas seleccionados en el 2028 todavía no refleja el 100% de las mejoras, pues es necesaria la continuidad en la inversión y la maduración de los procesos de mejora. Para el siguiente bienio se aumentará el presupuesto para el área de gestión de la calidad con el objetivo de mantener los beneficios de la implementación de los programas elegidos, y optimizarlos al empezar a invertir en nuevos programas.

Para el siguiente periodo se considera la implementación de medidas para mejorar los puntos aún deficientes en el *BSC*, reconociendo el nivel de las utilidades como factor crítico de bajo desempeño, para lo cual se debe adoptar una postura más prudente en la gestión de deuda a largo plazo, ya que los periodos anteriores los intereses pagados han sido una parte considerable de las utilidades.

También se buscará optimizar los costos asociados a la materia prima y aumentar el margen de contribución al mantener una fuerte inversión en el área de *TQM*, así como en la mejora de la accesibilidad de los productos, ya que con esto se pueden potencializar los resultados de la inversión en *R&D* y conocimiento del producto.

#### *4.3.2 Decisiones y resultados segmento Traditional periodo 2027-2028*

*Baldwin* ha rediseñado el sensor *Baker* en desempeño, tamaño y *MTBF* con el objetivo de posicionarse en la preferencia de los clientes, sin embargo, la competencia entre *Baker* y *Cake* de *Chester* ha sido reñida, *Baldwin* ha mantenido una estrategia de precios y mercadotecnia para acaparar una parte significativa del mercado.

#### 4.3.2.1 R&D

En el segmento *Traditional*, las decisiones y resultados de R&D para los años 2027 y 2028 mostraron que *Baldwin* y su competencia *Chester*, trabajan en la mejora de las características de sus productos con el fin de aumentar sus ventas.

En la ilustración número 44, se detallan las características de los productos de ambos competidores y se percibe que *Cake* de *Chester* tomó ventaja en cuanto a ventas y la evaluación del cliente debido a que *Baldwin* decidió no actualizar las características de este sensor para aumentar su edad priorizando la mejora en otros segmentos.

*Ilustración 44: Características de Baker y Cake en el bienio 2027 y 2028*

Producto	Ventas	Fecha de Lanzamiento	Desempeño	Tamaño	MTBF	Edad	Calificación del cliente
<b>2027</b>							
<i>Cake</i>	1523	09/19/2027	7.1	12.9	19000	1.58	51
<i>Baker</i>	1514	11/10/2026	6.4	13.6	19000	2.77	35
<b>2028</b>							
<i>Cake</i>	1969	08/07/2028	7.8	12.2	19000	1.9	55
<i>Baker</i>	1720	09/08/2028	7.1	12.8	19000	1.8	57

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

Para el año 2028, *Baldwin* logró reposicionar la percepción de los clientes alcanzando 57 puntos ya que reacondicionó *Baker*, aunque el avance no llegó a las características ideales las cuales eran 7.8, 12.2 de desempeño y tamaño respectivamente, llegando el sensor de *Baldwin* a 7.1, 12.8 pero saliendo a la venta con mayor anticipación que en el año 2027.

*Baldwin* está consciente de la desventaja que se tiene respecto a las características requeridas por el cliente y planea tomar acciones como coordinarse con el departamento de *TQM* con el objetivo de reducir tiempo de *R&D*.

#### 4.3.2.2 Mercadotecnia

En el segmento *Traditional*, la compañía ha logrado posicionar a su sensor *Baker* en el segundo lugar en la encuesta de satisfacción del cliente, y ha obtenido una cuota del 16% de participación de mercado, por detrás de *Chester* que tiene 19% con *Cake*. Las inversiones en conocimiento del producto y accesibilidad han llevado a *Baker* al 100 y 81%, respectivamente, ubicándose a la par de los sensores de *Chester* en conocimiento y ganando un punto más en accesibilidad, lo cual le gana ventaja en la encuesta de satisfacción de los clientes y también impacta en su cuota de mercado.

Las inversiones y resultados del sensor *Baker* con respecto a *Cake* de *Chester*, se pueden observar en la ilustración 45.

*Ilustración 45: Resultados inversión de mercadotecnia en Baker y Cake para el bienio 2027 y 2028.*

	2027		2028	
<i>Baker</i>	Presupuesto	Resultado	Presupuesto	Resultado
<b>Promoción</b>	\$2.000	95%	\$1.550	100%
<b>Ventas</b>	\$3.000	78%	\$2.600	81%
<b><i>Cake</i></b>				
<b>Promoción</b>	\$2.000	100%	\$1.400	100%
<b>Ventas</b>	\$2.500	73%	\$3.000	80%

*Nota: creación propia con resultados del Courier (Capsim, 2024)*

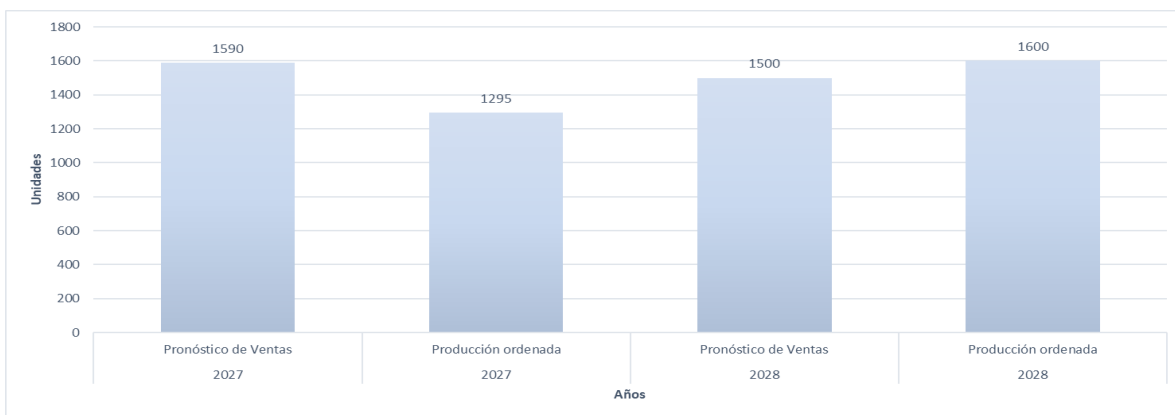
En lo referente a tácticas de precio, se mantuvo a *Baker* en un precio promedio menos un centavo en todos sus sensores, con el fin de obtener una mejor cuota de mercado y obtener un

buen margen de ganancia, ambos aspectos con buenos resultados. Respecto a la encuesta de satisfacción de mercado, *Chester* obtuvo 55 puntos con su sensor *Cake*, por debajo de *Baker* con 57 puntos, la razón por la que el sensor *Cake* obtuvo mayor venta fue dado que se lanzó al mercado con mejoras significativas un mes antes. En este segmento y bienio, el producto más atractivo del bienio fue *Able* de *Andrews* obteniendo 61 puntos.

#### 4.3.2.3 Producción

Para este segmento la decisión de oferta de unidades estuvo basada en un crecimiento de 9.2% respecto al año anterior, considerando también que durante el 2026 se tuvo un exceso de inventario de 472 unidades debido a que las condiciones del producto no eran las requeridas por el cliente la producción del presente bienio fue conservadora, quedando un remanente de inventario de 240 piezas al 2027, lo que afectó negativamente los costos variables en los costos. Las ventas pronosticadas y la producción hecha se muestran en la ilustración 46.

Ilustración 46. Pronóstico de ventas y producción para Baker 2027-2028



Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)

Al cierre del bienio, las decisiones de producción llevaron a *Baker* al tercer lugar de ventas, después de *Cake* de *Chester*, debido a que el segundo ofertó características adelantadas en desempeño y tamaño.

*Baldwin* decidió usar el 158% de su capacidad instalada, mientras que *Chester*, lo hizo solo al 99%, logrando con esto que el segundo resulte en mejores costos de mano de obra, alcanzando un margen de contribución de 45% con respecto al 44% del producto de *Baldwin*.

Al cierre del 2028, *Cake* logra vender todo su inventario y *Baker* se queda con 103 unidades, generando un costo de inventario de \$192, incrementando sus costos variables.

*Baldwin*, continua con un nivel productivo de 1,200 unidades por turno, pero ahora con un nivel de automatización de 7.5, buscando posicionar ventaja contra *Cake* en cuanto a costos de operación variables, ya que este último también ha invertido en un nuevo nivel de automatización de siete.

Se concluye que en el periodo siguiente es necesario que *Baker* adelante sus características a fin de lograr posicionarse en el gusto de los clientes, aunado a esto se debe buscar el incremento del el margen de contribución incrementando la automatización, así como la disminución del uso del segundo turno y mantener una producción conservadora ya que el mercado proyecta una reducción en la tasa de crecimiento del 7.2%, además que se ha detectado a *Erie* y *Andrews* como fuertes rivales al acaparar el 30.1% y el 20.6% de este segmento.

### 4.3.3 Decisiones y resultados segmento Low End periodo 2027-2028

Durante el período 2027-2028, *Baldwin* mantuvo su estrategia de precio para su producto *Bead*, buscando asegurar una sólida cuota de mercado. Sin embargo, la competencia, especialmente *Cedar de Chester*, logró posicionarse mejor al ofrecer su sensor a un precio más bajo. Por otro lado, *Baldwin* enfrentó desafíos para ajustar su inventario y satisfacer las demandas del cliente. A pesar de estos obstáculos, *Bead* se mantuvo como el tercer producto más vendido en su segmento.

Los esfuerzos realizados por *Baldwin* se ven reflejados en primera instancia, en un margen de contribución superior al de la competencia, gracias a mejoras en la capacidad productiva y automatización. En el contexto de un mercado competitivo, donde el precio, características ideales, conocimiento del producto y accesibilidad son cruciales, *Baldwin* debe seguir buscando tácticas para mejorar y adaptarse a las cambiantes condiciones de la industria *Capstone*.

#### 4.3.3.1 R&D

En el año 2027, *Cedar* producto de *Chester* fue reacondicionado, por lo cual la edad de su sensor estaba muy por debajo de la preferencia de los clientes, la cual es de siete años, eso los llevó a perder ventas.

*Baldwin* aprovechó esta oportunidad y se posicionó por delante de *Cedar* en ventas y evaluación del cliente, aunque solo fue por un año ya que en 2028 debido a las características mejoradas de *Cedar* lo llevaron a retomar la delantera. En el 2028 *Bead* se reacondicionó, pero en este caso las nuevas características se verán reflejadas hasta el 2029. Esta iniciativa afectará

de igual manera la edad del producto, pero a largo plazo generará condiciones óptimas para la competencia para estas dos empresas.

En la ilustración 47 se visualizan las decisiones tomadas por el departamento de *R&D*, estas llevaron a *Baldwin* a reducir la diferencia en ventas con *Chester* ya que, en el bienio anterior, la delantera de *Chester* fue de 13.8 % y para este bienio *Baldwin* tomo la delantera con un 3.4%.

*Ilustración 47: Características de Cedar y Bead en el bienio 2027 y 2028*

Producto	Ventas	Fecha de Lanzamiento	Desempeño	Tamaño	MTBF	Edad	Calificación del cliente
<b>2027</b>							
<i>Bead</i>	2122	08/02/2025	2.5	17.5	17000	5.0	29
<i>Cedar</i>	1859	04/08/2027	3.2	16.8	17000	4.2	25
<b>2028</b>							
<i>Cedar</i>	2525	04/08/2027	3.2	17.5	17000	5.16	40
<i>Bead</i>	2417	09/04/2029	2.5	17.5	17000	6.0	25

*Nota: creación propia con resultados de Capsim (Capsim, 2024)*

#### 4.3.3.2 Mercadotecnia

*Low End* fue un segmento en el que *Baldwin* logró un tercer lugar en la encuesta de satisfacción de mercado con *Bead*, consiguiendo, además, un desempeño equiparable al de *Chester*, puesto que ambos lograron el 100% de conocimiento del producto y una accesibilidad del 75%. Sin embargo, *Cedar* consiguió un punto porcentual más alto en la cuota de mercado con un 18% ya que tenía mejoras significativas en su producto y no presentó modificaciones en el periodo 2028, por lo cual estuvo disponible desde un inicio del año.

Las inversiones y resultados del sensor *Bead* con respecto a *Cedar de Chester*, se pueden observar en la ilustración 48.

*Ilustración 48: Resultados inversión de mercadotecnia en Bead y Cedar para el bienio 2027 y 2028.*

	2027		2028	
<i>Bead</i>	Presupuesto	Resultado	Presupuesto	Resultado
<b>Promoción</b>	\$2.500	95%	\$1.550	100%
<b>Ventas</b>	\$3.000	70%	\$2.600	75%
<b><i>Cedar</i></b>				
<b>Promoción</b>	\$2.000	100%	\$1.400	100%
<b>Ventas</b>	\$2.500	64%	\$3.000	75%

*Nota: creación propia con resultados del Courier (Capsim, 2024)*

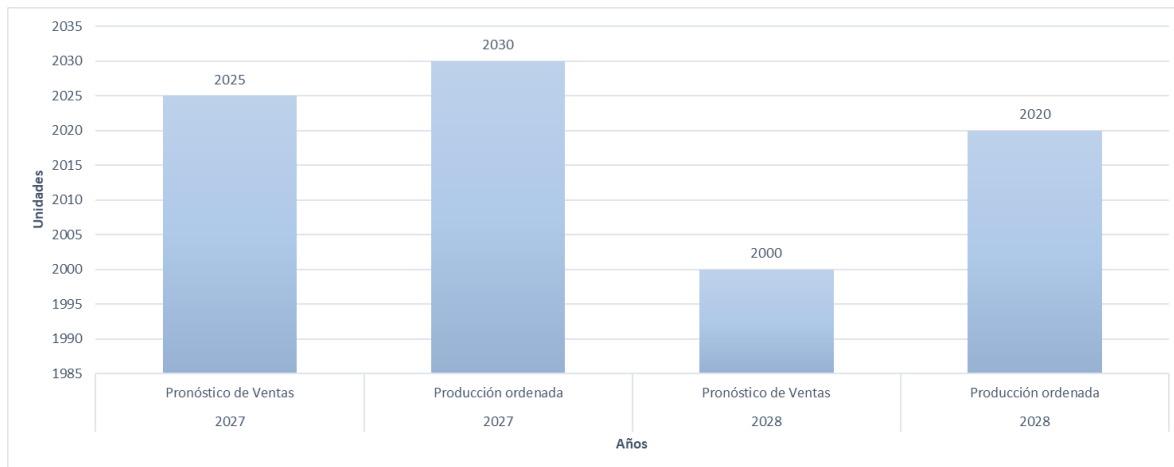
La táctica de precio para *Bead* ha sido mantenerlo en el promedio con un centavo menos, con el fin de obtener una buena cuota de mercado. Sin embargo, para el año 2028 *Cedar de Chester* estuvo marcado 49 centavos más abajo que el sensor de *Baldwin*, estrategia que se vio recompensada con una mejor participación y un mejor resultado en la opinión de los clientes sobre el producto, logrando ser el más atractivo del bienio en el segmento.

#### 4.3.3.3 Producción

*Bead*, proyectó para el bienio 2027-2028 un crecimiento del 11.7%, por lo que las decisiones tomadas en cuanto a la producción de este segmento están sometidas a este cambio, es importante mencionar que en el año 2026 se reporta un excedente en el inventario contra las ventas de 571 unidades lo que lleva a *Baldwin* a producir menos cantidad de la pronosticada para evitarlo, aun así, para el 2027 cierra operaciones con excedente de 459 unidades no vendidas, esto ya que las condiciones del producto estaban por debajo de las requeridas por la

demanda de cliente. *Bead* pronosticó ventas y producción como se muestra en la ilustración número 49.

*Ilustración 49. Pronóstico de ventas y producción para Bead 2027-2028*



*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

*Bead* ha quedado en el tercer lugar, después del producto *Cedar* de *Chester*, luego de que este último modificara sus características para situarlo en el gusto de las necesidades de los clientes.

Por lo anterior, *Bead* centró su atención en no llevar su producción más allá del 100% de capacidad, siendo una decisión acertada ya que logró concretar ventas a un costo de producción de mano de obra más bajo del mercado y quedándose solo con 42 unidades no vendidas al cierre del 2028, comparado con *Cedar* que logra vender todo, con una utilización del 81% de su capacidad.

La ventaja de *Bead* es que ha logrado hacer eficiente su margen de contribución de 56% frente a *Cedar* con un 27% debido a que la primera ha incrementado su capacidad productiva a 2000 unidades a un nivel de automatización de 9.5 lo que hace que los costos de mano de obra

sean menores, mientras que la segunda vende capacidad quedándose en 1,400 unidades por turno e incrementando su nivel de automatización a siete.

El segmento *Low End*, tiene competidores fuertes como *Andrews*, que logró llevar su producto en el primer lugar, *Chester* en el segundo y *Erie* que logra meter a dos de sus productos y toma el 19% del segmento.

El precio, conocimiento del producto y la accesibilidad para los clientes toma pauta de seguimiento en los siguientes periodos para este segmento por lo que *Baldwin* debe buscar tácticas que le permitan lograr un mejor lugar en estos rubros sin dejar de lado que el año siguiente se prevé una disminución en la tasa de crecimiento del 7.4%.

#### 4.3.4 Decisiones y resultados segmento *High End* periodo 2027-2028

En el bienio 2027-2028, *Baldwin* se enfocó en este segmento de lujo con *Bid*. El sensor de *Chester*, llamado *Cid* lideró en ventas en 2027, pero *Baldwin* redujo la brecha en 2028. Aunque hubo desafíos con inventarios, *Baldwin* vendió todas las unidades y se prepara para el lanzamiento de *Bilbao*, sin embargo, debido a las características adelantadas con las que saldrá al mercado, el lanzamiento de *Bilbao* está planeado para septiembre del año 2027, lo que demuestra el seguimiento de la estrategia de *Baldwin* apostando así por el segmento de *High End* en 2028.

##### 4.3.4.1 R&D

En el segmento *High End* las condiciones en el mercado fueron benéficas para *Baldwin*, esto debido a que en el periodo 2025 – 2026 *Chester* obtuvo un 12.8% superior en ventas sobre

*Baldwin*, sin embargo, para el bienio 2027- 2028 *Baldwin* logro recuperarse e incrementar sus ventas en un 46.8% sobre su competencia *Chester*.

Para llegar a este resultado, en el año 2027 el departamento de *R&D* de la mano con el departamento de mercadotecnia, lograron posicionar a *Bid* por encima de *Cid*, gracias a la decisión del lanzamiento anticipado del primero, con una elevada accesibilidad y conocimiento del producto y sacrificando las características ideales requeridas por el cliente. Esto dio buenos resultados ya que las ventas y la evaluación del cliente estuvieron por encima de la competencia.

Aunado a ello, *Baldwin* lanzo su segundo sensor en *High End, Bilbao*, el cual salió con características mejoradas comparándose con las ofrecidas por *Chester* por lo que rápidamente alcanzó el 14% de participación en el mercado.

En el año 2028, *Cid* se ubicó en el segundo lugar de ventas en el segmento *High End*, remontando nuevamente en número de ventas y evaluación del cliente, sin embargo, la diferencia con *Bid* fue únicamente de 13 piezas tomando en cuenta que el desempeño y tamaño están por debajo de las presentadas por *Cid*. Por su parte *Bilbao*, logró vender 636 piezas quedándose sin inventario y obtuvo 66 en la evaluación de los clientes, como se evidencia en la ilustración 50.



que los presupuestos se comparten. Así , en cuanto a esta última característica los artículos de *Baldwin* obtuvieron la accesibilidad más alta del segmento, mientras que, en cuestión del conocimiento, *Bid* compitió frente a frente con *Cid* de *Chester* que también obtuvo el 100%, *Bilbao* obtuvo un 90% para el periodo 2028. Las inversiones y resultados de los sensores *Bid* y *Bilbao* con respecto a *Cid* de *Chester*, se pueden observar en la ilustración 51.

En lo referente al precio, los sensores de *Baldwin* están marcados con un centavo por debajo del límite superior aceptado por sus clientes en el segmento, mientras que *Cid* de *Chester* se encuentra en el límite superior con un precio de venta de \$38 dólares.

Al sumar las cuotas de mercado de los sensores de *Baldwin* en *High End* el total es de 29%, donde llama la atención que *Ferris*, que lanzó un nuevo producto llamado *Fox* en este en 2027 que también suma una cuota de mercado bastante elevada, con un 26%. *Cid* sólo consiguió un 18%.

*Ilustración 51: Resultados inversión de mercadotecnia en Bid, Bilbao y Cid para el bienio 2027 y 2028.*

<i>Bid</i>	2027		2028	
	Presupuesto	Resultado	Presupuesto	Resultado
<b>Promoción</b>	\$1.800	89%	\$1.750	100%
<b>Ventas</b>	\$2.000	75%	\$1.500	82%
<b><i>Bilbao</i></b>				
<b>Promoción</b>	\$1.500	61%	\$2.700	90%
<b>Ventas</b>	\$1.000	75%	\$1.500	82%
<b><i>Cid</i></b>				
<b>Promoción</b>	\$1.500	91%	\$2.000	100%
<b>Ventas</b>	\$2.000	62%	\$3.000	73%

*Nota: creación propia con resultados del Courier (Capsim, 2024)*

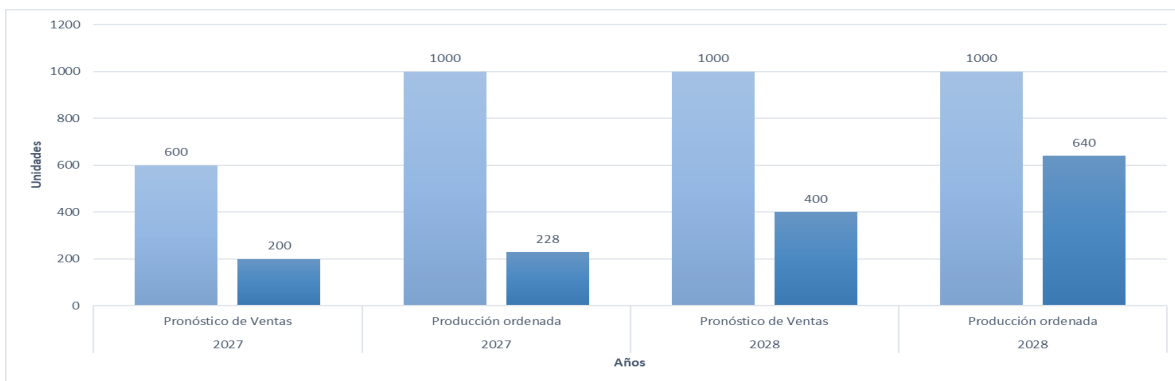
#### 4.3.4.3 Producción

Como se ha mencionado durante este bienio, *Bid* participa de la mano de *Bilbao*. Al cierre de este periodo la oferta ha sido suficiente para cubrir la demanda del sector, es por ello que *Baldwin* optó por producir material excedente para influir en las decisiones de compra del cliente.

*Bid* había presentado corto en inventario para ventas durante el periodo anterior por lo que se decide para el 2027 alcanzar 1000 unidades lo que corresponde al 198% de la capacidad instalada y al mismo tiempo lanzar *Bilbao* con 800 unidades, no obstante, por la fecha de salida y la capacidad instalada para este último lo único que se logró programar fue de 228 piezas, lo que correspondió al 58% de su capacidad instalada.

En el 2028 que *Bilbao* produce hasta un 106% de su capacidad logrando posicionar en venta todo el inventario disponible, logrando para *Baldwin* abarcar el 29% del sector, la producción y pronóstico de ventas se muestra en la ilustración número 52.

*Ilustración 52. Pronóstico de ventas y producción para Bid y Bilbao 2027-2028*



*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

*Bid*, quedó en el tercer lugar, después del producto *Cid* de *Chester*, el cual ofertó características mejores en desempeño y tamaño, *Bilbao* por su parte vendió todo cuanto ofertó, no así para *Bid* que cerró con un inventario de 493 unidades, generando un costo de \$1,611 que impactó directamente en sus costos variables y alcanzando una contribución marginal del 22%, mientras que *Bilbao* logra un 36%, comparándolo con *Cid* que logra un 30%, con costos de mano de obra menores a los productos de *Baldwin*.

Se buscará apostar por un mejor posicionamiento de características requeridas por los clientes para *Bilbao* para aprovechar que es más rentable de este segmento, por su parte para *Bid*, no se rebasará el 40% de capacidad en segundo turno para evitar incrementar sus costos de mano de obra.

Ambos productos deberán llevarse a un nuevo nivel de automatización para enfrentar a *Chester*, que ahora tiene 5.0 contra 4.0 de *Baldwin*, para optimizar los costos de producción en el sector, ahora más que el crecimiento esperado del siguiente periodo presenta un decrecimiento del 7%.

#### 4.3.5 Decisiones y resultados segmento Performance periodo 2027-2028

El segmento de actuación más importante para *Baldwin* es el de *Performance*, según su estrategia *Baldwin* enfocó sus esfuerzos en lanzar el sensor *Bold* y *Boston* para mantener su nivel productivo y enfrentar la competencia en próximos periodos.

##### 4.3.5.1 R&D

Las decisiones del departamento de *R&D* tomadas en *Performance* sigue la estrategia planteada en cuanto al mantenimiento de la competitividad. *Baldwin* en 2027 reacondicionó a *Bold* con el

que busca ser líder del mercado, con características ideales para el consumidor como se observa en la ilustración 53, por lo que obtuvo un puntaje de 56 en la calificación de servicio al cliente, también es importante destacar que aunque compite directamente con *Chester* en cuanto a la preferencia de los consumidores, *Ferris* con *Foam* lleva la delantera en cuanto al avance en desempeño y tamaño.

*Ilustración 53: Características de Coat, Bold y Boston en el bienio 2027 y 2028*

Producto	Ventas	Fecha de Lanzamiento	Desempeño	Tamaño	MTBF	Edad	Calificación del cliente
<b>2027</b>							
<b>Coat</b>	2028	09/19/2027	12.4	13.9	27000	1.5	58
<b>Bold</b>	693	08/11/2027	12.3	14.1	27000	1.5	56
<b>Boston</b>	485	11/17/2027	12.1	14.1	27000	0.8	54
<b>2028</b>							
<b>Coat</b>	806	07/03/2028	13.4	13.2	27000	1.5	67
<b>Boston</b>	791	06/30/2028	13	13.5	27000	1.2	65
<b>Bold</b>	777	08/08/2028	13.3	13.3	27000	1.5	66

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

*Baldwin* con un segundo producto en el segmento de *Performance*, *Boston* lanzado en el año 2026 ayudó a *Baldwin* a pasar de un 3.9 % de ventas menos que *Chester* en el bienio anterior a posicionarse como líder en ventas con 3.2% más que dicho competidor.

Para reafirmar su posición como número uno en preferencia de clientes en este segmento, *Baldwin* llevará a *Boston* y *Bold* a alcanzar las mejores características del mercado con un enfoque estratégico en la innovación y la mejora continua, el departamento de *R&D* está comprometido en elevar el estándar de sus productos para satisfacer las demandas cambiantes de los consumidores.

#### 4.3.5.2 Mercadotecnia

*Performance* es un segmento en el que *Baldwin* consiguió un segundo y tercer lugar con sus sensores en la encuesta de satisfacción, obteniendo un 66 en *Bold* y un 65 en *Boston*, siendo superados únicamente por *Coat* que consiguió ser evaluado con 67 puntos. En lo que se refiere al conocimiento *Bold* consiguió un 100% al igual que *Coat*. En el caso de *Boston* se consiguió un 99%, lo cual logró posicionarlo en el cuarto lugar.

Las inversiones y resultados de los sensores *Bold* y *Boston* con respecto a *Coat* de *Chester*, se pueden observar en la ilustración 54.

En lo referente a la cuota de mercado, ambos productos de *Baldwin* consiguieron un 20% de penetración, al igual que *Coat* de *Chester*. Logrando la primera posicionarse la empresa como la más alta participación al combinar sus dos artículos.

En el aspecto de precio, *Baldwin* sigue y seguirá marcando sus productos con un centavo menos del límite máximo admitido por el mercado, mientras que *Coat* de *Chester* sigue manteniendo el precio superior de \$33 dólares, lo cual pudo haber perjudicado su margen dado que ofreció mejores características de sensor por sólo un centavo más que los precios de *Baldwin*.

Ilustración 54: Resultados inversión de mercadotecnia en *Bold*, *Boston* y *Coat* para el bienio 2027 y 2028.

<b>Bold</b>	<b>2027</b>		<b>2028</b>	
	Presupuesto	Resultado	Presupuesto	Resultado
<b>Promoción</b>	\$1.800	88%	\$1.800	100%
<b>Ventas</b>	\$1.500	78%	\$1.500	84%
<b>Boston</b>				
<b>Promoción</b>	\$2.600	80%	\$2.000	99%
<b>Ventas</b>	\$1.500	78%	\$1.500	84%
<b>Coat</b>				
<b>Promoción</b>	\$2.000	99%	\$1.500	100%
<b>Ventas</b>	\$2.500	64%	\$3.000	74%

Nota: creación propia con resultados del Courier (Capsim, 2024)

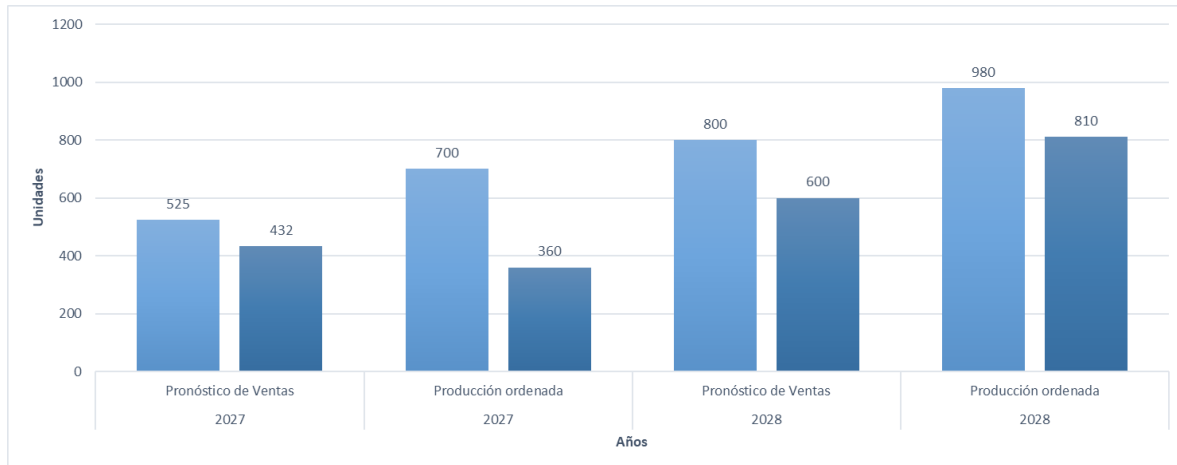
#### 4.3.5.3 Producción

*Baldwin* consolida a sus productos *Bold* y *Boston* en este segmento, aprovechando el crecimiento esperado del 19.8%, logrando el segundo y tercer lugar luego de *Coat*, los cuales ofertan características de desempeño y tamaño superiores a los de *Baldwin*.

*Baldwin* logra un 40% del mercado usando 198% de su capacidad para *Bold* y el 134% para *Boston*, comparado con *Coat* que produce a un 120%, *Bold* presenta un margen de contribución de 21%, y *Boston* del 27%, *Coat* por su parte presenta un 26%. En este aspecto ha resultado contraproducente para *Baldwin* llevar al límite el uso de la capacidad en cuanto al incremento de los costos de mano de obra, además de que al cierre del bienio se queda un inventario no vendido de 194 unidades y 11 respectivamente, ya que se tomó la decisión de producir un excedente para cubrir con *Bold* por la salida tardía de *Boston* al mercado con las nuevas especificaciones, este inventario hace que se incrementen los costos variables del mismo.

Este bienio se tomó la decisión para *Bold* y *Boston* con una producción agresiva, de acuerdo con los pronósticos de ventas y producción como se muestra en la ilustración 55.

*Ilustración 55. Pronóstico de ventas y producción para Bold y Boston 2027-2028*



*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

Con respecto al nivel de capacidad y automatización entre *Baldwin* y *Chester* se define que, para afrontar la competencia del segundo, el primero debe aumentar el nivel de automatización a un nivel seis, ya que *Chester* ha alcanzado ya un nivel de cinco.

*Baldwin* deberá tomar acciones con respecto a la reducción de costos operativos el siguiente periodo, debido a que se prevé una reducción en el pronóstico de este segmento del 6.5%, su producción deberá ser cautelosa ya que el segmento se quedó con 730 unidades no vendidas por parte de todas las empresas.

#### 4.3.6 Decisiones y resultados segmento Size periodo 2027-2028

En este mercado *Buddy* mostró un rendimiento destacado en satisfacción del cliente, aunque *Cure* de *Chester* mantuvo ventas más altas debido a un mayor conocimiento del producto, mayor cantidad de producción y una actualización temprana.

#### 4.3.6.1 R&D

El análisis de la competencia entre *Chester* y *Baldwin* para el bienio 2027-2028, muestra la continua competencia entre estas dos empresas. En el año 2027, *Buddy* logró posicionarse en la preferencia de los clientes sobre *Cure* mientras simultáneamente se encontraba desarrollando en *Bursa*.

Para el año 2028, *Bursa* se lanzó al mercado, logrando captar el 10% de las ventas en este segmento. La acción de *Baldwin* fue acertada, ya que en el bienio 2025–2026 *Chester* alcanzó el 9.2 % de ventas más que *Baldwin*, pero en el bienio 2027–2028 *Baldwin* consiguió liderar con un 15.6 % más que *Chester* con la combinación de ambos artículos.

Estos resultados abonan a la estrategia seguida por *Baldwin* con el objetivo de liderar en ventas, de modo que la siguiente acción para la empresa es liderar en innovación y desarrollo de los productos, como se aprecia en la ilustración 56.

*Ilustración 56: Características de Buddy, Bursa y Cure en el bienio 2027 y 2028*

Producto	Ventas	Fecha de Lanzamiento	Desempeño	Tamaño	MTBF	Edad	Calificación del cliente
<b>2027</b>							
<b>Buddy</b>	871	09/02/2027	5.9	7.6	21000	1.4	71
<b>Cure</b>	847	09/19/2027	6.1	7.6	21000	1.4	66
<b>2028</b>							
<b>Cure</b>	993	07/03/2028	6.8	6.6	21000	1.5	83
<b>Buddy</b>	908	08/21/2028	6.8	6.6	21000	1.4	81
<b>Bursa</b>	400	05/19/2028	6.6	6.8	21000	0.6	58

*Nota: creación propia con resultados de (Capsim, 2024)*

#### 4.3.6.2 Mercadotecnia

En el segmento *Size*, *Baldwin* consiguió lanzar un nuevo sensor en el periodo 2028, lo cual le consiguió conquistar un 33% de cuota de mercado si se suman los resultados de *Buddy* y *Bursa*.

En lo referente a la opinión del mercado sobre el producto, el primer lugar lo obtuvo *Cure*, posicionándose como el líder y el más atractivo obteniendo 83 puntos, mientras que *Buddy* consiguió un segundo lugar con 81 puntos.

Respecto a la accesibilidad, los sensores de *Baldwin* lograron ganar un 80%, la más alta del segmento, mientras que en conocimiento quedaron *Buddy* con un 100% y *Bursa* con un 75%, lo cual fue de acuerdo con lo planeado por la fecha de lanzamiento del último. Sin embargo, el *Cure* también logró posicionarse con el 100% de conocimiento del mercado, por lo que este último factor no es una diferenciación en el mercado.

Las inversiones y resultados de los sensores *Buddy* y *Bursa* con respecto a *Cure* de *Chester*, se pueden observar en la ilustración 57.

*Ilustración 57: Resultados inversión de mercadotecnia en Buddy, Bursa y Cure 2027 y 2028.*

	2027		2028	
<i>Buddy</i>	Presupuesto	Resultado	Presupuesto	Resultado
Promoción	\$1.850	90%	\$1.750	100%
Ventas	\$2.500	73%	\$1.500	80%
<i>Bursa</i>				
Promoción			\$3.000	75%
Ventas			\$1.500	80%
<i>Cure</i>				
Promoción	\$1.500	90%	\$2.000	100%
Ventas	\$2.000	62%	\$3.000	73%

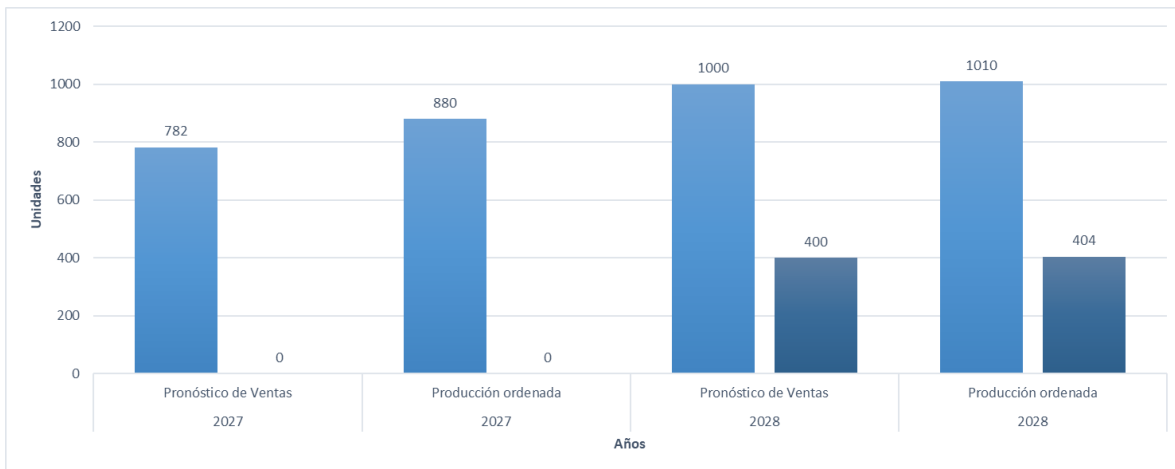
*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

En la táctica de precio, *Baldwin* continuará estableciéndolos un centavo más abajo del límite máximo admitido por el mercado, mientras que *Cure de Chester* está marcado en \$33 dólares, el cual es el límite superior, favoreciendo esto su estrategia y beneficiando sus ventas.

#### 4.3.6.3 Producción

*Buddy* y *Bursa* participan en este segmento, que estimó un crecimiento del 18.3%, los pronósticos de venta asumieron una producción como lo muestra la ilustración 58.

Ilustración 58. Pronóstico de ventas y producción para *Buddy* y *Bursa* 2027-2028



Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)

*Bursa* fue planeado para que entrará al mercado a partir del 5 mayo del 2028 y hacer mancuerna con *Buddy*, y acaparar mercado en este sector, logrando el 33% al cierre del bienio, ante *Cure de Chester*, que logra el 26%.

*Buddy* se produjo a un 170% y *Bursa* al 100% de la capacidad instalada, mientras que *Cure* usó el 149%, con esto el margen de contribución de *Buddy* fue de 29% y de 25% para *Bursa* frente a *Cure* que alcanza un 32%, un tanto mejor debido a que *Chester* logra bajar los costos de

mano de obra gracias a que incrementó su nivel de automatización a cinco mientras que *Baldwin* mantuvo un nivel de cuatro.

*Buddy* finalizó el bienio quedándose con 92 unidades, *Bursa* vendió todo, mientras que *Cure* se quedó con 192 unidades, lo que ofrece una ventaja a *Baldwin* en cuanto a los costos variables, será importante que, en el siguiente periodo, se revisen de manera meticulosa las cantidades a producir debido a que el mercado apunta a un posible decrecimiento en la demanda de este sector de hasta el 5.8%.

#### 4.3.7 Decisiones y resultados RRHH periodo 2027-2028

En el 2028 se pueden observar resultados más significativos de los presupuestos asignados para este departamento, beneficiando la calidad las contrataciones, así como la eficiencia en producción, reduciendo costos de mano de obra, desperdicios y retrabajos. Se pueden observar los descrito anteriormente en la ilustración 59.

*Ilustración 59. Inversión y resultados en la industria para RRHH en el periodo 2027-2028*

Indicador RH	Andrews		Baldwin		Chester		Digby		Erie		Ferris	
	2027	2028	2027	2028	2027	2028	2027	2028	2027	2028	2027	2028
Ppto Reclutamiento	\$5.000	\$5.000	\$2.500	\$2.500	\$5.000	\$5.000	\$2.500	\$1.500	\$2.000	\$2.000	\$2.500	\$2.500
Horas de Capacitación	80	80	80	80	80	80	70	40	25	25	30	30
Turn Over Rate	6,8%	6,4%	6,8%	6,7%	6,6%	6,3%	7,3%	8,4%	9,0%	8,8%	8,7%	8,6%
Productivity Index	108,7%	114,2%	107,4%	110,2%	109,9%	115,0%	102,6%	105,0%	100,2%	102,2%	101,8%	104,3%

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

Debido a que *Baldwin* mostraba un rezago importante en el conocimiento de la marca y accesibilidad del producto, en este periodo se priorizó el departamento de mercadotecnia, reasignando el 50% del presupuesto para el concepto de reclutamiento, manteniendo igual el de capacitación. Gracias a esto se logró un mejor posicionamiento en el mercado y canales de distribución que cubrieran un mayor territorio, con un impacto mínimo en el avance en los

indicadores del desempeño del área de recursos humanos, los cuales son cercanos a lo esperado para este bienio.

En el año 2027 y 2028 *Baldwin* invirtió \$2500 dólares en gastos de reclutamiento y 80 horas de entrenamiento para el personal en comparación con *Chester* que asignó \$5,000 dólares en gastos de reclutamiento y 80 horas de capacitación. Considerando el cambio en el presupuesto de este bienio, los resultados de las inversiones de *Baldwin* y *Chester* fueron muy similares, con resultados de 6.4% y 6.7% en rotación de personal, y 114.2% y 110.2% respectivamente.

El próximo periodo *Baldwin*, volverá a invertir \$5,000 en reclutamiento para recuperar el desempeño óptimo en el departamento, pues es importante potencializar las mejoras en esta área, ya que las condiciones del mercado previstas requerirán que los procesos internos sean más eficientes, con una mayor productividad y reducción de costos por desperdicios y retrabajos.

#### 4.3.8 Decisiones y Resultados TQM periodo 2027-2028

Para el 2028 se detectó oportunamente que no se alcanzarían los objetivos planteados para el área de mejora continua en caso de seguirse estrictamente la planeación realizada a la llegada de este consejo directivo, por lo que *Baldwin* decidió invertir en tres programas más, concluyendo este periodo con la implementación de ocho para la gestión de la calidad: soporte de canales de distribución, ingeniería, benchmarking, despliegue de la función de calidad, 6 sigma, así como sistemas de mejora continua de procesos, método justo a tiempo, y el

programa verde de las naciones unidas para el medio ambiente. De esta manera la empresa planea tener una mayor la reducción de costos en fabricación, mano de obra y tiempos de *R&D*,

En este año se asignó un monto de \$12,000 millones de dólares, \$4,500 más de lo programado para este ciclo, lo cual generará un aumento de \$12,000 millones en el presupuesto general asignado para el departamento. Este cambio facilitará el cumplimiento de los objetivos planteados en los indicadores de cumplimiento, pudiendo ser necesario agregar más programas para alcanzar el desempeño esperado.

Las empresas de la industria asignaron presupuestos muy diversos para el departamento de gestión de la calidad, desde quien invirtió en todos los programas, algunos con montos que generaban rendimiento disminuido, hasta quien no asignó ningún presupuesto a ningún programa. En nuestro caso, hicimos una inversión ambiciosa, seleccionando los programas según los indicadores en lo que planeamos tener la mayor reducción. Esto se puede observar en la ilustración 60.

*Ilustración 60. Inversión y resultados en la industria para TQM en el periodo 2027-2028*

Indicador TQM	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Presupuesto asignado	\$15000	\$12000	\$16000	\$500	\$3750	\$3750
Reducción costo de materia prima	5.03%	2.72%	5.40%	0.00%	0.35%	0.01%
Reducción costo mano de obra	6.21%	0.98%	6.65%	0.00%	0.30%	0.04%
Reducción tiempo de ciclo R&D	27.25%	27.25%	27.25%	0.00%	0.00%	3.93%
Reducción costos administrativos	43.11%	43.11%	43.11%	0.00%	0.44%	2.44%
Aumento de la demanda	6.63%	6.63%	6.68%	0.00%	0.04%	0.32%

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

Por su parte, *Chester* decidió realizar una inversión de \$16,000 en todos los programas disponibles, sistemas de mejora continua de procesos, método justo a tiempo, capacitación en iniciativas de calidad, soporte de canales de distribución, ingeniería concurrente, programa verde de las naciones unidas para el medio ambiente, *benchmarking*, despliegue de la función de calidad, entrenamiento en 6 sigma, así como, iniciativas globales de gestión ambiental, los cuales generan reducciones en costos en fabricación y tiempos de *R&D*, así como el aumento en la preferencia de los clientes y demanda.

En el 2028, *Baldwin* logró resultados óptimos en el área de gestión de la calidad total, con una reducción en costos de producción del 2.72%, en costos de mano de obra del 0.98%, en costos administrativos del 43.11% y del tiempo de *R&D* del 27.25%, así como un incremento en la demanda del 6.63%, siendo este desempeño cercano al esperado.

Por otro lado, *Chester* obtuvo mejores resultados en la reducción de costos de material y de mano de obra, donde alcanzó un decremento del 5.03% y 6.21% respectivamente; en los demás indicadores obtuvo los mismos resultados que *Baldwin*, con una reducción del ciclo de *R&D* de un 27.25%, de costos administrativos del 43.11% y un aumento de la demanda del 6.63%.

#### 4.3.9 Decisiones y resultados finanzas periodo 2027-2028

*Baldwin* planeó que en este bienio se logren incrementos en los indicadores financieros, a través del incremento en el valor de las ventas del bienio, generación de ganancias, enfocándose en el decremento de los *SG&A* y costos de materiales y mano de obra, optimización del uso de deuda, para en lo posible evitar el pago de interés.

Elementos que otorgarán un incremento al valor de las acciones y la certeza de los inversionistas, más aún cuando se espera una recesión económica en el siguiente bienio, de acuerdo con los pronósticos de demanda en la industria.

#### 4.3.9.1 Ventas

La ilustración 61, muestra las ventas de *Baldwin* que registra un crecimiento del 25% en sus ventas y ocupa el primer lugar en el mercado, luego se encuentra *Chester*, que ha logrado un incremento del 22% al término de este bienio.

*Ilustración 61. Ventas por periodo 2027-2028*

Año	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>
2027	\$193,092,674	\$155,528,541
2028	\$240,886,014	\$189,544,048
	25%	22%

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

*Baldwin* apostó este periodo a llevar su producción para los sectores *High End*, *Performance* y *Size* al máximo alcanzable de capacidad para que el mercado pudiera estar inundado de sus productos, aprovechando que se tienen dos para cada uno de ellos.

*Baldwin* ha fortalecido su posición competitiva con el desarrollo y lanzamiento de nuevos sensores para abordar las necesidades de los clientes.

#### 4.3.9.2 Rentabilidad y apalancamiento

*Baldwin* presenta este bienio resultados positivos en ROS (*Return on Sales*), la eficiencia operativa de *Baldwin* ha logrado sobrepasar el resultado del periodo pasado, pasando a un

1.6%, aún bajo, lo cual requiere que se mejore operativamente, más cuando se toma en cuenta que ocupa el primer lugar de ventas, su porcentaje de ganancia con respecto a sus ventas es bajo.

Conviene que se lleven a cabo acciones en el siguiente periodo para incrementar el margen de contribución, entre los que podrían destacar, la aplicación de inversión a programas *TQM*, teniendo un enfoque principal en los costos de *SG&A*, reducción de costos de mano de obra y los costos de materiales, los resultados en comparativa con *Chester* se muestran en la siguiente ilustración 62.

*Ilustración 62: Rentabilidad por periodo 2027-2028*

<b>Año</b>	<b><i>Baldwin</i></b>	<b><i>Chester</i></b>
2027	1.6%	-5.8%
2028	1.6%	-3.0%

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

Aunque *Chester* muestra un resultado del -3%, se debe considerar como uno de los rivales con mayor potencial este bienio ya que logró el segundo lugar de ventas, su margen de contribución y *SG&A* es muy parecido al de *Baldwin*, este resultado, se debió a un beneficio neto negativo.

*Baldwin* debe apostar el siguiente periodo en mantener su nivel de ventas, de forma sigilosa, ya que todos los sectores esperan crecimiento negativo, se sugiere revisar la aplicación de gastos en los productos como *Bid y Bold*, así como el manejo de los inventarios no vendidos en este periodo.

Ahora, el ROA (*Return on Assets*), como se muestra en la ilustración 63 *Baldwin* alcanza un 2%, logrando el tercer lugar con respecto a sus competidores, también muestra a *Chester*, con un resultado de -3.4%,

*Ilustración 63: Rentabilidad por periodo 2027-2028*

Año	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>
2027	1.7%	-5.4%
2028	2.0%	-3.4%

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

Este indicador, al igual que el anterior, tiene una relación directa con los beneficios netos generado por la empresa, y este resultado aún siguen siendo un porcentaje bajo para *Baldwin*, ya que siendo la empresa con mayor cantidad de activos en el mercado debería esperarse ser la que mejor partido saca de esto para al ser comparada en la industria su relación beneficio-activos resulte más atractiva para los accionistas.

Sobre el *ROE (Return on Equity)*: este indicador representa el beneficio en relación con el capital invertido por los accionistas, para *Baldwin* se encuentra al cierre de este bienio en un 5.1% frente a *Chester* que habiendo sido capaz de generar 13.9% en el periodo pasado, este bienio cierra con un -13.1% como se presenta en la ilustración 64.

Los resultados para *Baldwin* contra *Chester* muestran al primero con un capital total de \$76 y al segundo con \$44 millones respectivamente, no obstante, el primero logró una ganancia neta de \$13.9 millones frente a la pérdida de \$5.7 millones del segundo.

*Ilustración 64: Rentabilidad por periodo 2027-2028*

Año	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>
2027	4.9%	-18.1%
2028	5.1%	-13.1%

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

En la relación de costos variables, el primero aplica un 64% de sus ventas, mientras que el segundo aplica un 67%, sin embargo, también es interesante revisar de qué manera está conformado su capital contable *Baldwin* tiene \$125 millones en deuda a largo plazo, cercana a *Chester* con \$124 millones, acciones ordinarias \$40.3 y \$18.3 millones respectivamente y utilidades retenidas por \$36 millones para la primera y \$25.7 millones para la segunda, lo que permite observar la similitud en la composición del capital a excepción del rubro de acciones, en donde *Baldwin* ha ofertado al mercado más que *Chester*.

Además, *Baldwin* muestran un apalancamiento de 2.6 y *Chester* de 3.8 como se muestra en la ilustración 65, podría decirse que el nivel de deuda de *Chester* ha rebasado el nivel sano esperado para la industria, pero aun así *Baldwin* debe continuar el siguiente periodo con especial atención en los instrumentos que utiliza para capitalizar sus inversiones.

*Ilustración 65: Apalancamiento por periodo 2027-2028*

Año	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>
2027	2.9	3.4
2028	2.6	3.8

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

#### 4.3.9.3 Margen de Contribución

*Baldwin* cierra con el mejor margen de contribución del bienio con 36% ante *Chester* que logra un 33.1%, la variable para ambos competidores consiste en incrementar el nivel de ganancia por unidad producida y vendida, *Baldwin* debe atender de mejor manera los costos variables que se generan por sobre inventariarse y por sobrepasar el costo de mano de obra con el uso del segundo turno.

En el siguiente periodo se esperan fluctuaciones importantes con respecto a la demanda del mercado que pauta una recesión y por lo tanto baja en las ventas, aun así, se deben tomar acciones para que se logren ganancias para *Baldwin*, en la ilustración 66 se presenta el nivel de margen alcanzado para el bienio

*Ilustración 66: Margen de contribución por periodo 2027-2028*

Año	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>
2027	34.9%	25.8%
2028	36.0%	33.1%

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

Aunado a lo anterior, *Baldwin* tiene que buscar ser más eficiente en la aplicación de su SG&A ya que, aunque ha bajado a un 16.2% sigue siendo una buena parte de las ventas que podrían traducirse a beneficios netos, *Chester* en comparativa, está muy cerca con un 16.3% como se puede ver en la ilustración 67.

Ilustración 67: SG&A / Ventas por periodo 2027-2028

Año	Baldwin	Chester
2027	18.8%	18.4%
2028	16.2%	16.3%

Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)

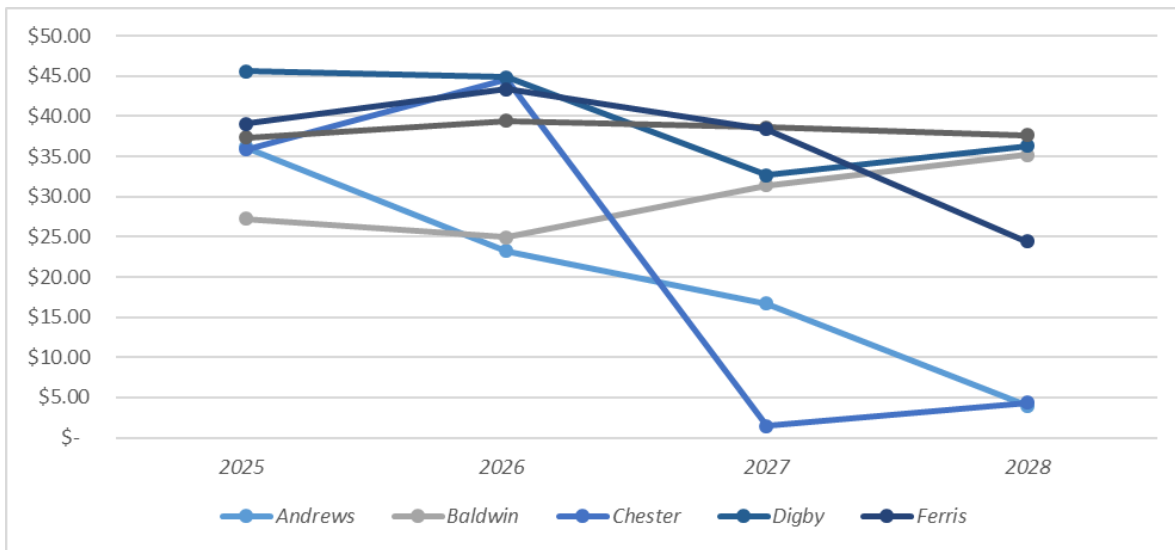
*Baldwin* ha tomado medidas inteligentes y estratégicas para evitar pérdidas al finalizar el período, su enfoque en la inversión adecuada en la producción y la colaboración en inversiones compartidas para productos dirigidos al mismo segmento de mercado son decisiones acertadas que pueden contribuir a mantener la rentabilidad y estabilidad de la empresa.

#### 4.3.9.4 Valor de la acción

*Baldwin* cerró su acción a \$35.16, emitiendo acciones para alcanzar 2,706,863 al fin del bienio, la empresa ha mantenido el incremento en las ventas y en las inversiones a la planta, así como la inversión en medidas de *TQM* que han permeado al mercado de certeza a los accionistas con respecto al valor de la empresa y sus operaciones, comparado con *Chester* que cerró a \$4.27 su acción y se mantuvo aún sin emisión de nuevas, la caída de sus acciones pudieron haber estado derivadas del alto índice de apalancamiento que recurrieron este bienio alcanzando un 3.8. Se muestra en la ilustración 68 el valor de las acciones para cada empresa en el primer bienio.

*Baldwin* se enfrenta al desafío de mantener el crecimiento en el valor de sus acciones en el próximo período, esto requerirá una reducción de los costos operativos a través de inversiones en automatización, así como mejoras en el desempeño en la aplicación de *SG&A*, es crucial cuidar la oferta de sensores al mercado para mantener su competitividad.

Ilustración 68: Valor de la acción por periodo 2027-2028



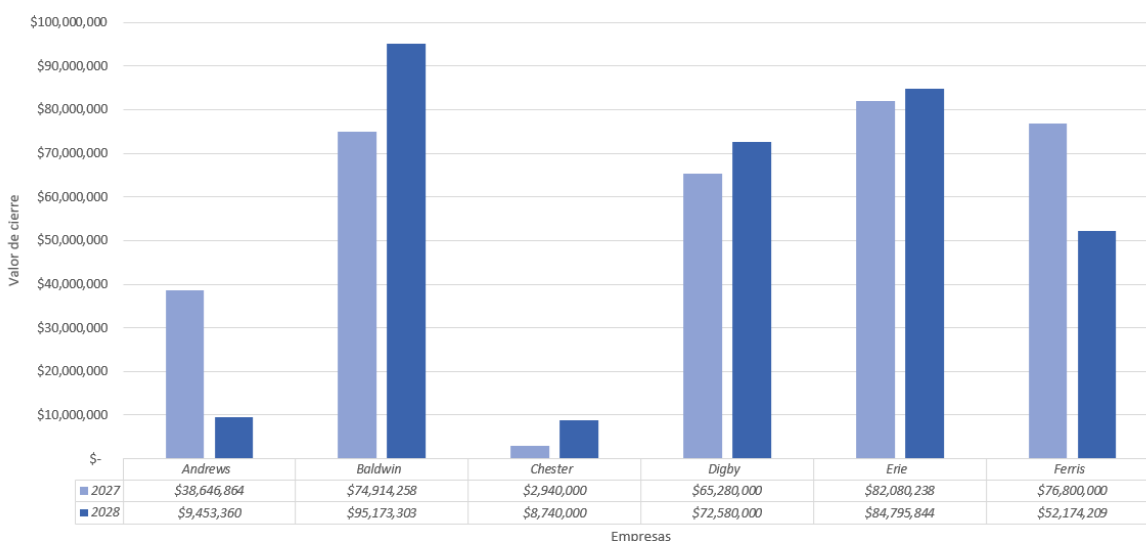
Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)

Las políticas de dividendos racionales podrían potencialmente mejorar la percepción del valor de las acciones de *Baldwin*, no obstante, no se considera una prioridad para el próximo período. En su lugar, se mantendrá un enfoque a largo plazo en la creación de valor sostenible para los accionistas.

#### 4.3.9.5 Capitalización en el mercado

La capitalización del mercado financiero para *Baldwin* arroja el valor más alto para la industria, con un valor de la empresa de \$95.1 millones de dólares, la ilustración 69 muestra los resultados obtenidos en el segundo bienio para todas las empresas.

Ilustración 69. Capitalización del Mercado



Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)

La comparación con *Chester*, no parece ser razonable por el momento, por lo que *Baldwin* debe concentrarse en fortalecer su posición en la industria y ampliar su base de clientes, lo que resultará más atractivo para los inversionistas.

#### 4.4 Conclusiones bienio 2027-2028

La estrategia implementada por *Baldwin* en el periodo 2027-2028 ha derivado en logros significativos, incluido el margen de contribución más alto de la industria y calificaciones favorables de satisfacción del cliente. Sin embargo, el éxito también ha traído desafíos, como el desabastecimiento de productos en *High End*, *Performance* y *Size*, lo que ha afectado negativamente las ventas y el posicionamiento en el mercado. Los costos administrativos y de ventas son más altos de lo esperado y se busca optimizarlos sin sacrificar la estrategia.

Para el próximo periodo, se priorizará mejorar el conocimiento del producto y los canales de distribución para demostrar una participación competitiva en el mercado, además de

desarrollar una planificación de producción más precisa para utilizar de manera más eficiente el equipo e inventario disponibles.

Resultará imperativo poner especial enfoque en los segmentos *High End, Performance* y *Size* pues se detectan amenazas importantes en la industria para estos sectores, debido a la crisis que se espera ya que su crecimiento irá a un promedio de menos siete, cuando su tasa de crecimiento había sido en los últimos años superior al 15%.

## **CAPÍTULO 5**

### **RESULTADOS *BALDWIN* PERIODO 2029-2030**

## 5.1 Introducción

En el presente capítulo se examinan los logros derivados de la estrategia implementada por el equipo directivo de la empresa *Baldwin* durante el período 2029-2030, abarcando con ello el análisis de las áreas de investigación y desarrollo (*R&D*), mercadotecnia, producción, recursos humanos, gestión de calidad y finanzas, con base en el *Balanced Scorecard (BSC)*.

## 5.2 Análisis de la industria

En esta sección, se lleva a cabo un análisis comparativo del desempeño de *Baldwin* en el *Balanced Scorecard (BSC)* con respecto a otras empresas pertenecientes a la industria *Capstone* al finalizar el bienio 2029-2030.

### 5.2.1 Análisis *Balanced Scorecard Baldwin*

Para este bienio *Baldwin* reportó 632 de los 800 puntos posibles, durante este periodo el equipo directivo considera importante seguir comparándose con la empresa *Chester* ya que su estrategia es la misma que *Baldwin*, siendo todavía el siguiente competidor con respecto a las ventas totales, por lo que es interesante revisar las acciones que lo han traído de vuelta a retomar el valor de sus acciones en el mercado.

Resulta importante puntualizar que *Chester* continúa en el segundo lugar en la industria por la relevancia de sus decisiones otorgándole 539 puntos en los resultados que se detallan en la ilustración 70.

Ilustración 70. Desempeño BSC de la industria.

Empresa	Resultados							Total
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Recap	
<i>Andrews</i>	50	55	54	68	73	85	111	496
<i>Baldwin</i>	54	68	75	88	86	89	172	632
<i>Chester</i>	55	78	53	68	82	85	118	539
<i>Digby</i>	58	55	57	62	70	84	121	507
<i>Erie</i>	53	62	57	63	69	70	124	498
<i>Ferris</i>	58	66	59	53	47	48	87	418
<b>Puntaje máximo</b>	82	89	89	100	100	100	240	800

Nota: creación propia con información tomada de Courier (Capsim, 2024)

El resultado anual de industria muestra que el promedio de resultado para el 2029 fue de 71.1 y para el 2028 76.8, lo que evidencia un claro crecimiento en la toma de decisiones de las empresas en la industria *Capstone*.

En cuanto a los resultados totales, por su parte, sugieren un resultado promedio de 515 puntos en la industria, lo que colocan a *Baldwin* y *Chester* por encima de la media. Por debajo y muy cercano al promedio se encuentran *Digby*, *Erie*, *Andrews* y al final de la tabla *Ferris*.

### 5.2.2 Estrategias de la competencia

A continuación, se evalúa e identifica la estrategia de cada una de estas empresas durante el tercer bienio de operaciones:

- *Andrews* tiene una participación del mercado del 16.1%, perdiendo 2.4 puntos porcentuales con respecto al periodo anterior, aun con ello, continúa con participación en todos los segmentos con al menos un producto, por lo que se confirma que mantienen la estrategia de alto diferenciador.

La empresa ha asignado un presupuesto considerable en el departamento de *R&D*, sin embargo, en este bienio, se apostó por mejoras en *Traditional*, *Performance* y *Size*, donde sus productos cuentan con las características ideales demandadas por el mercado. Las decisiones tomadas por *Andrews* desplazaron hasta el tercer lugar la evaluación del cliente, con una calificación promedio de 65.5 puntos.

*Andrews* adopta una postura de utilización de planta por encima del 180% en los segmentos, a excepción de *Low End*, que muestra un aprovechamiento del 24% al cierre del año y un decremento de 400 unidades de su capacidad productiva, no obstante, para los otros sectores, su capacidad instalada no tuvo cambios.

Su nivel de automatización recibió un incremento para *Traditional* de siete, *Low End* de seis, y mantiene un 6.5 para *High End*, *Performance* y *Size*.

La empresa *Andrews* invirtió un total de \$46,000 millones de dólares en lo referente a accesibilidad y conocimiento de mercado en el bienio 2029 y 2030, logrando posicionarse con el sensor *Adam* en el primer lugar de cuota de mercado del segmento *High End*.

En lo referente a los precios, su táctica no parece estar muy clara, ya que no todos sus productos siguen la misma lógica. En el caso del segmento *Traditional* apuesta

por marcar un precio quince centavos por debajo del límite superior permitido, en *Low End* con dos centavos por debajo de la tendencia que parecía tener el mercado en el periodo 2029, y en *High End* estableció el precio más bajo de todo el segmento, ofreciendo un producto que tiene características atrasadas. En el caso de *Aft* y *Agape* de *Performance* y *Size*, respectivamente, son incluso 20 centavos superiores a los límites permitidos del mercado, lo cual podría indicar un error al establecer estos dos precios, impactando negativamente en sus ventas.

Para este periodo, *Andrews* realizó una inversión significativa para RRHH, donde asignó un presupuesto para el reclutamiento de \$5,000 dólares y 80 horas de capacitación, lo que resultó en una reducción de la rotación de personal del 6.3% para el 2030, y un desempeño del 123.4% en productividad.

- *Chester*: concluyó el bienio manteniendo su estrategia de amplio diferenciador, sus productos permanecen activos en todos los segmentos, no ha lanzado nuevos sensores y logró posicionarse con un 18.9% del mercado total.

Su inversión en innovación y calidad de sus productos, es muy alta lo que refleja la prioridad del departamento de *R&D* por mantener las características ideales en la mayoría de sus sensores como presentan hasta ahora *Cake*, *Cid*, *Coat* y *Cure*.

*Chester* ha hecho uso de su capacidad productiva muy cercano al 160%, pese a ello, solo ha incrementado dicha capacidad por 450 unidades por turno para el segmento *Low End* y 200 para *High End*, durante este periodo han llevado su nivel de automatización a 7.5 para *Traditional* y de ocho para *Low End*.

*Chester* invirtió un total de \$44,000 millones de dólares en lo referente a accesibilidad y conocimiento de mercado en los periodos 2029 y 2030, con lo que ha conseguido tener el 100% de conocimiento en todos sus productos en ambos periodos y una accesibilidad que oscila entre el 79% y el 88%, lo cual es considerablemente favorable para sus ventas. Su táctica de precios es bastante consistente con su estrategia, puesto que siguen al límite superior permitido por el mercado, excepto en el último periodo apostó por un decremento más drástico en *Cake en Traditional*, lo cual le ganó la primera posición en cuota de mercado.

En general, *Chester* ha conseguido establecer sus productos en el primer o segundo lugar en todos los segmentos, ofreciendo productos altamente atractivos que generan una demanda óptima.

Para el presente bienio, *Chester* asignó un presupuesto significativo para RRHH, invirtiendo para el reclutamiento de \$5,000 dólares y 80 horas de capacitación, lo que resultó en una rotación de personal del 6.2%, y una productividad del 123.4% en productividad.

- *Digby*: aún mantiene activa su participación en todos los segmentos, al igual que *Baldwin* y *Chester*, al cierre lograron una participación del 15.3%, logrando un incremento de dos puntos con respecto al año pasado, es interesante también mencionar que su operación logró el margen de operación más alto de la industria, con un 48.1%, su utilización de planta logra un balance del 120%.

Su logro más importante es el cuidado de los costos y recursos internos, con un apalancamiento de 1.8, sus préstamos no han incrementado, ha presentado cautela en el uso de los recursos internos, la inversión en programas *TQM* incrementó a \$10,000, su estrategia sigue siendo identificada como amplio liderazgo en costos.

*Digby* continúa presentando dificultades para ganar la preferencia de los clientes, como se evidencia en la evaluación del cliente, donde solo lograron una puntuación promedio de 45.6 puntos durante el bienio 2029-2030, esta calificación los coloca en el cuarto lugar en comparación con los competidores de la industria *Capstone*. Estos resultados están directamente relacionados con las características de sus sensores, los cuales muestran un retraso en comparación con los estándares del mercado, con excepción de *Dune*, ya que es el mejor posicionado con una evaluación de 74 puntos, seguido por *Duck* con 58 puntos, ambos presentando características ideales requeridas.

Los cambios interesantes ocurrieron en su producto *Dell* con una disminución a su capacidad productiva de 1600 unidades, *Duck* de 500 unidades y *Dot* por 250 unidades, así como el incremento de su nivel de automatización para *Traditional* de nueve, *Low End* al nivel ocho y un nuevo nivel de seis para *High End* y *Size*.

*Digby* invirtió un total de \$31,800 millones de dólares en cuanto a accesibilidad y crecimiento de mercado en los periodos 2029 y 2030, si bien no es la inversión más medida de la industria, sí resulta conservadora, sin embargo, se alinea con una estrategia de liderazgo en costos. Sus inversiones alcanzan resultados moderados en lo referente al conocimiento y accesibilidad de sus sensores. En lo que se refiere a su táctica

de precios, siguen el límite superior permitido por el mercado, excepto en el caso de *Low End* donde pretendía acaparar mercado bajando 25 centavos extras a lo decrementos naturales del mercado, sin alcanzar a *Chester* ni *Baldwin* quienes fueron más agresivos en sus valores ofertados. En el caso de su producto *Dot* del segmento *Performance* resultó interesante que haya implementado la táctica de marcar su precio un centavo abajo del límite superior que sigue *Baldwin*. Pese a esta decisión, sus ventas en el segmento fueron modestas.

Para el área de recursos humanos, *Digby* realizó una inversión significativa en reclutamiento de \$5,000 dólares y 80 horas de capacitación, lo que generó la reducción de la rotación de personal del 6.2% al 6.3% para el 2030, y un desempeño del 115.4% en la productividad.

- *Erie*: al cierre de este bienio continúa con su estrategia en ser el líder de costos de nicho, manteniendo sus cuatro productos en *Traditional* y *Low End* logrando con ello participar del mercado en un 16.3%, incrementando su participación por tres puntos con respecto a los resultados del bienio anterior.

En el área de *R&D*, *Erie*, continua con un enfoque bastante conservador en el desarrollo de sus productos. Durante el bienio 2029-2030, se ubicó en último lugar de la evaluación del cliente obteniendo un puntaje promedio de 27.4 puntos. De hecho, fue la única que disminuyó su puntaje en la evaluación del cliente, bajando 1.4 puntos en comparación con el bienio anterior.

*Erie*, ha logrado un 42.5% en el margen de contribución y el costo más bajo en SG&A con un 10.6%, mantiene su capacidad instalada para *Low End* e incrementó a 2,250 unidades para *Traditional* en primer turno, con un nivel de automatización de nueve y 6.5 respectivamente.

*Erie* invirtió un total de \$20,848 millones de dólares en lo referente a accesibilidad y conocimiento de mercado en los periodos 2029 y 2030, la inversión más mesurada de la industria, por lo que sus sensores alcanzaron conocimiento del mercado que oscilan entre el 96% y el 98%, quedando por debajo de los líderes, pero consiguiendo resultados óptimos. Con relación a las tácticas de precio, *Erie* mantiene los precios más bajos de la industria en el segmento *Traditional* y en *Low End* en el periodo 2030 su precio fue un centavo más arriba del de *Baldwin*, sin conseguir más ventas.

Respecto al área de recursos humanos, *Erie* asignó un presupuesto conservador para el concepto de reclutamiento de \$2,000 dólares, y 25 horas de capacitación, lo que generó una reducción de la rotación de personal del 8.7% para el 2030, así como el aumento a un 105.4% de productividad.

- *Ferris*: según lo observado en este periodo ha hecho cambios importantes, definiéndose más por los productos de alta gama, como diferenciador de nicho, ya que ha movido sus productos a participar en los segmentos *High End*, *Performance* y *Size*, su participación decreció a 8.5% del total del mercado, manteniendo presencia en *Low End*.

*Ferris* realizó importantes inversiones en el departamento de *R&D*, durante el bienio 2029-2030, continuando su enfoque *High End*, *Performance* y *Size*. En este periodo,

*Ferris* decidió reposicionar a *Feat* de *Low End* a *Performance*, lo que representó un alto costo para la empresa, pero al mismo tiempo resultó en un incremento significativo en las ventas.

Con esta modificación, *Ferris* finalizó el año 2030 con un producto en el segmento de *Low End*, dos productos en el segmento de *High End*, dos productos en el segmento de *Performance* y dos en *Size*. Estos cambios posicionan a *Ferris* solo por debajo de *Baldwin* en términos de la cantidad de productos en el mercado, lo que deja ver que busca incrementar la participación de mercado por medio de la introducción de nuevos productos.

*Ferris* ha mostrado un uso deficientemente su nivel de capacidad instalada alcanzando solo el 51%, pues ha aprovechado el ciclo de vida de su producto *Tradicional* para llevarlo a *Low End*, sus inversiones estuvieron dirigidas al aumento en la automatización a nivel seis para *High End*, *Performance* y *Size*.

La empresa *Ferris* ya está plenamente concentrada en mantener dos productos en los segmentos *High End*, *Performance* y *Size* estableciendo precios iguales para ellos, apegados al límite superior permitido por el mercado y haciendo los decrementos naturales. Su presupuesto total de mercadotecnia fue de \$34,071 millones de dólares consiguiendo posicionar sus sensores en un rango de conocimiento que oscila entre el 31% y el 95% máximo. Su presupuesto de accesibilidad indica que solamente busca invertir lo mínimo, con cantidades idénticas para cada sensor, alcanzando un porcentaje

del 47% y 48% para la mayoría de sus productos, con sólo sus productos en *High End* alcanzando una accesibilidad del 72%

Para este ciclo, *Ferris* asignó un presupuesto conservador para reclutamiento de 2,500 dólares y 30 horas de capacitación, lo que generó cierta reducción en la rotación de personal, para cerrar el 2030 con un índice del 8.5%, así como un 108.6% de productividad.

Con base en lo anterior, la industria sigue con *Andrews, Chester y Digby* con una estrategia de amplia diferenciación, lo que sigue representando un riesgo considerable para *Baldwin*, por lo que debe mantener las características ideales de los productos *High End, Performance y Size* anticipando los cambios requeridos por los consumidores, así como llevar a su máximo de inversión las actividades de mercadotecnia y así, impulsar las ventas.

### **5.3 Resultados de *Baldwin***

Según la planificación estratégica dirigida por la junta directiva de *Baldwin* para los años 2029 y 2030, esta sección revisa los resultados para cada segmento, comparando con el desempeño de *Chester*, ya que la operación de ambas sigue siendo parecida en cuanto a productos, segmentos en los que participa y con ventas equiparables.

#### **5.3.1 Semáforo *Balanced Scorecard 2029-2030***

En esta sección, se examinan los resultados de *Baldwin* en los indicadores de las diferentes áreas de la empresa, los cuales se pueden observar en la figura 71.

Ilustración 71: Semáforo BSC 2029-2030

	Indicador	2029			2030		
		Puntaje esperado	Puntaje obtenido	Semáforo	Puntaje esperado	Puntaje obtenido	Semáforo
Finanzas	Precio de la acción	7.0	7.0	●	7.0	8.0	●
	Ganancias	5.0	5.4	●	5.0	7.1	●
	Apalancamiento	7.0	8.0	●	7.0	6.9	●
	<b>Total</b>	<b>19.0</b>	<b>20.4</b>	●	<b>19.0</b>	<b>22.0</b>	●
Procesos Internos	Margen de contribución	5.0	5.0	●	5.0	5.0	●
	Utilización de la planta	5.0	5.0	●	5.0	5.0	●
	Días de capital de trabajo	4.0	0.0	●	5.0	1.9	●
	Costos por desabasto	3.0	2.6	●	3.0	1.8	●
	Costos por inventarios	5.0	4.8	●	5.0	4.7	●
<b>Total</b>	<b>22.0</b>	<b>17.4</b>	●	<b>23.0</b>	<b>18.4</b>	●	
Mercadotecnia	Criterio de compra	5.0	5.0	●	5.0	5.0	●
	Conocimiento del producto	5.0	5.0	●	5.0	5.0	●
	Accesibilidad del cliente	5.0	4.1	●	5.0	4.6	●
	Cantidad del producto	5.0	5.0	●	5.0	5.0	●
	Gastos de venta y administración	5.0	5.0	●	5.0	5.0	●
<b>Total</b>	<b>25.0</b>	<b>24.1</b>	●	<b>25.0</b>	<b>24.6</b>	●	
TQM	Reducción del costo del material	3.0	3.0	●	3.0	3.0	●
	Reducción de gastos administrativos	3.0	3.0	●	3.0	3.0	●
	Incremento en la demanda	3.0	3.0	●	3.0	3.0	●
	Reducción de tiempo de R&D	3.0	3.0	●	3.0	3.0	●
RH	Rotación del Personal	4.5	4.7	●	5.0	4.9	●
	Productividad	6.0	7.0	●	6.5	7.0	●
<b>Total</b>	<b>22.5</b>	<b>23.7</b>	●	<b>23.5</b>	<b>23.9</b>	●	

*Nota: creación propia con información tomada de Courier (Capsim, 2024)*

El BSC muestra deficiencia en la perspectiva de finanzas con respecto al apalancamiento para el año 2030, debido a que se definió como oportunidad la utilización de las ganancias del periodo para pagar deuda y con esto reducir el nivel de interés para años posteriores.

Con respecto a los procesos internos, en el 2029 los días de capital de trabajo fueron muy altos, debido a que se alcanzó una posición de efectivo de \$60,080, por lo que Baldwin decidió para el 2030 invertir en programas TQM y mejoras para la planta a fin aplicar el efectivo a actividades de inversión internos, aprovechando la crisis existente en el mercado.

Se tuvo una disminución en la calificación al costo por desabasto, ya que se determinó que los niveles de producción para este bienio fuesen cuidadosos, tratando de no impactar de manera importante los costos por inventarios.

La crisis no estaba prevista en la planeación inicial para el *BSC*, por lo que las acciones de planeación de la producción fueron ajustadas en este bienio, para el 2030, no se logró vender todo el inventario planeado debido a la fuerte posición de *Chester* en el mercado, se optó por producir un 7% extra a la expectativa por si alguno de los competidores del mercado no cumplía con la suficiente capacidad económica para soportar la demanda, y esto resultó en costo con el acarreo de excesos en inventarios, con todo, *Baldwin* definió como programa de recuperación de ventas para el cierre de este bienio, incrementar la producción previendo una recuperación de los diferentes segmentos en el mercado.

En lo que se refiere a mercadotecnia, se tomaron decisiones complejas para este bienio puesto que se veía venir un decremento en la demanda en casi todos los segmentos, por ello, se incrementaron los días de crédito para los clientes, para precisar, 32 días, esto con el objetivo de otorgar un apoyo adicional y posicionar a *Baldwin* como una empresa preocupada por el crecimiento de sus socios comerciales e incrementar las facilidades de compra de los sensores.

*Baldwin* alcanzó ya sus objetivos de criterio de compra, conocimiento del producto, cantidad del producto y gastos de venta y administración. Sin embargo, en el aspecto de accesibilidad del cliente se alcanzaron sólo 4.6 de los cinco puntos de objetivo, puesto que se ha llegado a la inversión máxima que deriva en incrementos, si se invirtiera más sería dinero desperdiciado pues la accesibilidad tiene un límite de alcance máximo que irá subiendo poco a poco conforme avancen los periodos. Este es el resultado de no haber invertido adecuadamente desde el inicio del periodo del presente consejo directivo. Sin embargo, los porcentajes en este rubro son buenos y ello ha derivado en alcanzar las mejores ventas totales de la industria. Se

continuará invirtiendo la cantidad máxima para incrementar el porcentaje en lo más posible sin derrochar el presupuesto.

Este periodo se alcanzó casi la totalidad de los objetivos planteados para los indicadores en el área de gestión de la calidad total, sin embargo, la rotación del personal no alcanzó el desempeño esperado. Es posible que la reducción en el presupuesto asignado para el periodo de desaceleración económica en el mercado (en el 2029) haya retrasado la obtención de los beneficios por la implementación de los programas de mejora continua. Para el 2030 se retomó la inversión planeada alcanzando el 100% del presupuesto necesario para los programas iniciados en el 2028, y se decidió arrancar dos más (capacitación en iniciativas de calidad e iniciativas de sustentabilidad y gestión medioambiental de la calidad total) con el fin de optimizar las mejoras alcanzadas y lograr oportunamente los objetivos establecidos al inicio de la administración del actual consejo directivo.

Para el siguiente bienio se tiene previsto un presupuesto de \$6,000 dólares para dar continuidad a los nuevos programas, con la expectativa de alcanzar las metas propuestas para ese periodo.

### *5.3.2 Decisiones y resultados segmento Traditional periodo 2029-2030*

*Baldwin* ha decidido llevar a la vanguardia a su sensor *Baker* en distintos aspectos como desempeño, tamaño y *MTBF* con el objetivo de liderar el mercado, sin embargo, la competencia entre *Baker* y *Cake* de *Chester* ha sido reñida, *Baldwin* mantiene una estrategia de precios y altas inversiones en mercadotecnia para conseguir acaparar el mercado.

### 5.3.2.1 R&D

En *Traditional*, tanto *Baldwin* como *Chester* compiten arduamente en mejorar las características de sus productos para aumentar la evaluación del cliente y su participación en el mercado.

En la ilustración número 72 se detallan las características de los productos de ambos competidores, donde se observa que *Cake* de *Chester* continúa liderando en la evaluación del cliente y en ventas. Esto se debe a que *Baldwin* decidió adelantar el desarrollo de *Baker*, tomando en cuenta el decrecimiento pronosticado en la industria *Capstone* para este bienio. Como resultado de estas acciones, *Baker* fue lanzado al mercado tres meses después de *Cake* afectando sus ventas. Para el próximo bienio 2031-2032, el departamento de *R&D*, aprovechando esta ventaja en características del producto y teniendo como objetivo el incremento en ventas, estima que *Baker* saldrá al mercado antes que su competencia.

*Ilustración 72: Características de Baker y Cake en el bienio 2029 y 2030*

Producto	Ventas	Fecha de Lanzamiento	Desempeño	Tamaño	MTBF	Edad	Calificación del cliente
<b>2029</b>							
<i>Cake</i>	2005	07/01/2029	8.5	11.5	19000	1.49	62
<i>Baker</i>	1661	10/23/2029	8.2	11.8	19000	1.61	65
<b>2028</b>							
<i>Cake</i>	1906	07/01/2030	9.2	10.8	19000	1.49	64
<i>Baker</i>	1856	10/25/2030	9.3	10.7	19000	1.39	60

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

### 5.3.2.2 Mercadotecnia

Para *Baldwin* el segmento *Traditional* es importante puesto que de ahí se capitaliza, buscando una cuota de mercado que le permita ser competitivo. Para lograrlo, la empresa invirtió un total de \$1,400 millones en cada periodo de este bienio para mantenerse en el 100% del conocimiento del mercado, además de invertir \$3,000 millones en cada periodo para conseguir

una accesibilidad del 89%. Estos alcances permitieron a la empresa igualar el porcentaje de *Cake* de *Chester* y superarlo en un 1% en accesibilidad. Lo anterior se puede observar en la ilustración 73.

*Ilustración 73: Resultados inversión de mercadotecnia en Baker y Cake para el bienio 2029-2030*

<b>Baker</b>	<b>2029</b>		<b>2030</b>	
	Presupuesto	Resultado	Presupuesto	Resultado
<b>Promoción</b>	\$1,400	100%	\$1,400	100%
<b>Ventas</b>	\$3,000	86%	\$3,000	89%
<b>Cake</b>				
<b>Promoción</b>	\$1,400	100%	\$1,400	100%
<b>Ventas</b>	\$3,000	85%	\$3,000	88%

*Nota: creación propia con resultados del Courier (Capsim, 2024)*

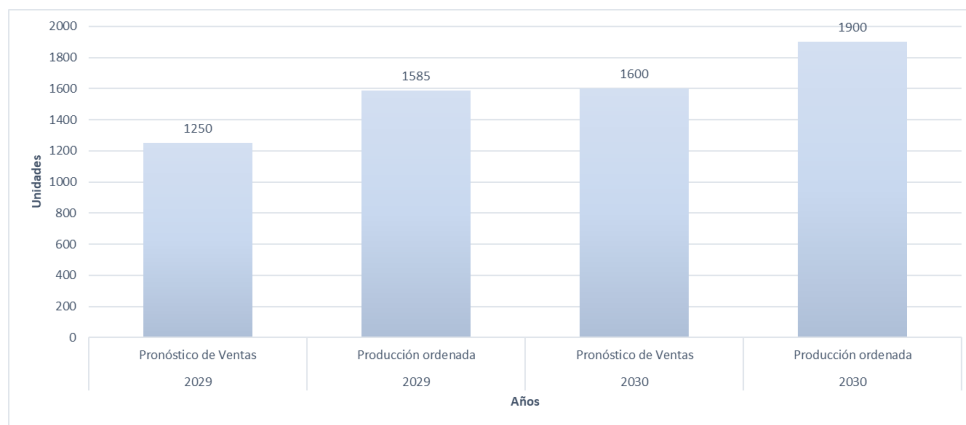
Pese a ello, *Chester* obtuvo un resultado superior en la encuesta de satisfacción del cliente, conquistando 64 puntos, mientras que *Baldwin* alcanzó 60 puntos. Gracias a ello y a una fecha de lanzamiento de producto mejorado con ventaja de casi cuatro meses, *Cake* de *Chester* obtuvo una cuota de mercado del 20% justo por arriba de *Baker* de *Baldwin* que alcanzó un 19%.

El precio de *Baker* se marcó un centavo por debajo del límite superior permitido por los clientes y obtuvo los resultados de venta solamente diez piezas por debajo de *Cake* dado que el producto tenía mejores características, lo cual le permitió acaparar aceleradamente una amplia cuota de mercado aún con su lanzamiento tardío. Estos resultados fueron mejores de los esperados.

### 5.3.2.3 Producción

Al acercarse un decremento del 7.2% en la demanda de este segmento, se previó una crisis. Por ello, se tomó la decisión de ofertar unidades de manera conservadora, tomando en cuenta todos los inventarios que quedaron como exceso por parte de todos los competidores de la industria, por lo cual se decidió solo producir un 5% de inventario extra; las ventas pronosticadas y la producción hecha se muestra en la ilustración 74.

*Ilustración 74. Pronóstico de ventas y producción para Baker 2029-2030*



*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

Al cierre del bienio, las decisiones de producción y oferta de *Baker* lo posicionaron en el segundo lugar de ventas, después de *Cake*, ya que el segundo cumplía con una edad más cercana a dos años, y su llegada al mercado, ocurrió en julio, cuando para *Baker* surtió efecto hasta octubre, aun así, el equipo de *R&D* tomó acciones para que las características sean un poco más adelantadas, lo que posicionará a la salida temprano del producto en el periodo siguiente.

*Baldwin* produjo al 157% de su capacidad instalada, lo que muestra una constante para este sector desde el periodo pasado, mientras que *Chester*, lo hizo solo al 175%, casi al doble de lo que venía produciendo al cierre del periodo pasado.

*Baker* vendió menos unidades que *Cake*, no obstante, la mano de obra resultó ser más barata por la diferencia en su nivel de automatización; en cuanto al valor de la materia prima *Cake* logra un mejor resultado, debido a la inversión de *TQM*, por lo que *Baldwin* buscará en el siguiente periodo invertir lo necesario en estos rubros y así alcanzarlos.

El nivel de capacidad de ambos es muy similar, 1200 y 1300 unidades respectivamente, y lo mismo pasa con la automatización con un ocho para *Baldwin* y un 7.5 para *Chester*, aun así *Baldwin* logra pasar de un 44% a un 50% de margen de contribución frente al 45% de *Chester*, es importante mencionar que el primero cerró con inventarios en exceso de 25 unidades mientras el segundo con 545 unidades, lo que generará un impacto mayor a *Chester* en cuanto a sus costos variables.

En el periodo siguiente, es necesario que *Baker* sea lanzado al mercado con anticipación a su competencia, a fin de lograr posicionarse en el primer lugar de ventas, aunado a esto, se debe buscar el incremento del margen de contribución por medio de inversiones en *TQM*, así como la disminución del uso del segundo turno y mantener una producción conservadora ya que el mercado proyecta una reducción en la tasa de crecimiento del 7.2%, además que se ha detectado a *Erie* y *Andrews* como fuertes rivales al acaparar el 30.1% y el 20.6% del mercado.

### 5.3.3 Decisiones y resultados segmento Low End periodo 2029-2030

Durante el bienio 2029 - 2030, *Baldwin* reacondicionó el sensor *Bead* destinado a *Low End*, con el objetivo de liderar el segmento alcanzando las características ideales, lo cual, fue un acierto para la compañía. Además, *Baldwin* implementó una táctica integral que incluyó acciones de mercadotecnia y producción para mantener su presencia y lograr un crecimiento constante apegándose a la estrategia de amplio diferenciador.

#### 5.3.3.1 R&D

En 2029, el producto *Cedar* de *Chester* alcanzó el primer lugar en ventas por su edad de 6.16 y características que, a pesar de estar atrasadas, son cercanas a las ideales, obteniendo así 40 puntos en la evaluación del cliente. Mientras tanto, *Baldwin*, con su sensor *Bead* que apenas contaba con una edad de 3.66 años, alcanzó la segunda posición con 36 puntos.

No obstante, en 2030, *Baldwin* retomó la delantera al ganar un año más en la edad de su sensor y presentar características muy acercadas a las ideales para ese mismo año, lo que lo llevó a posicionarse como líder. El departamento de *R&D* prevé que *Cedar* deberá reacondicionar su sensor en los siguientes años, lo que resultará en una reducción de la edad o por el contrario, alejarse más del centro de la demanda, lo que permitirá que *Bead* continúe liderando este segmento sin perder de vista el resto de las empresas en la industria *Capstone*.

En la ilustración 75, se visualizan las decisiones tomadas por el departamento de *R&D*, las cuales muestran el posicionamiento de *Baldwin* y *Chester*.

Ilustración 75: Características de Cedar y Bead en el bienio 2029 y 2030

Producto	Ventas	Fecha de Lanzamiento	Desempeño	Tamaño	MTBF	Edad	Calificación del cliente
<b>2029</b>							
<b>Cedar</b>	2772	04/08/2027	3.2	16.8	17000	6.2	40
<b>Bead</b>	2349	09/04/2029	4.2	15.8	17000	3.7	36
<b>2030</b>							
<b>Bead</b>	2871	09/04/2029	4.2	15.8	17000	4.66	41
<b>Cedar</b>	2422	04/08/2027	3.2	16.8	17000	7.2	19

Nota: creación propia con resultados de Capsim (Capsim, 2024)

### 5.3.3.2 Mercadotecnia

El segmento *Low End* resulta particularmente importante para *Baldwin*, pues implica un flujo constante de efectivo para la empresa, por este motivo son importantes los resultados excepcionales obtenidos en el 2030, los cuales fueron superiores a los esperados, liderando el mercado abarcando una cuota total del 22% y la mejor posición en el segmento en la encuesta de satisfacción del cliente. Marcado con un precio de \$17.99 el más bajo de la industria. La inversión total en *Bead* fue de \$1,400 millones de dólares en ambos periodos para el conocimiento del producto y \$3,000 millones de dólares en ambos periodos para accesibilidad, consiguiendo un 100% en el primer rubro y un 78% en el segundo. Lo anterior se puede observar en la ilustración 76.

Ilustración 76: Resultados inversión de mercadotecnia en Bead y Cedar para el bienio 2029-2030

	2029		2030	
	Presupuesto	Resultado	Presupuesto	Resultado
<b>Bead</b>				
<b>Promoción</b>	\$1,400	100%	\$1,400	100%
<b>Ventas</b>	\$3,000	69%	\$3,000	78%
<b>Cedar</b>				
<b>Promoción</b>	\$1,400	100%	\$1,400	100%
<b>Ventas</b>	\$3,000	81%	\$3,000	79%

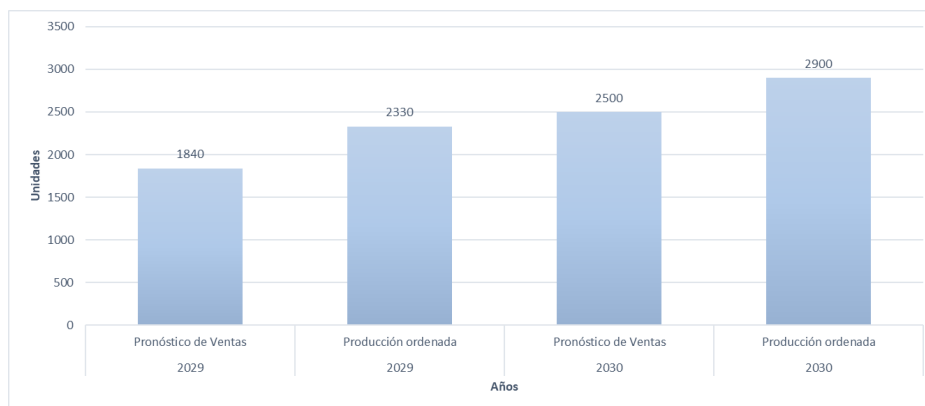
Nota: creación propia con resultados del Courier (Capsim, 2024)

Comparándolo con *Cedar de Chester*, *Bead* obtuvo sólo un punto por debajo en accesibilidad, rubro en el cual *Cedar* alcanzó un 79%. Sin embargo, las ventas fueron mejores para *Bead* ya que ofreció mejores características a un precio sólo un centavo por debajo de *Cedar*, que se ofreció a \$18.00 dólares con una encuesta de satisfacción del 19, mientras que *Baldwin* obtuvo 41 puntos en dicha encuesta.

### 5.3.3.3 Producción

*Bead*, logró un crecimiento importante en la cuota de mercado de su segmento, alcanzando prácticamente el doble del periodo anterior. No obstante que la planeación de la producción se realizó de manera cautelosa, debido al decrecimiento proyectado del 7.4%, de los sectores, este fue el más afectado en cuanto inventario sentado en almacenes en la industria, lo que llevó a *Baldwin* a planearlo como lo muestra la ilustración número 77.

*Ilustración 77. Pronóstico de ventas y producción para Bead 2029-2030*



*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

*Bead* ha cerrado en primer lugar de ventas por primera ocasión, removiendo de este lugar a *Cedar de Chester*. Si bien se esperaba prevenir un desabasto, las ventas fueron mayores de lo esperadas, lo cual generó que los clientes eligieran los productos de *Chester*, evitando que

*Baldwin* incurriera en costos por exceso de inventario, lo que podría haber sido costoso en situación de crisis.

Aun así, la producción planeada para *Bead* requirió el uso del 144% de la capacidad instalada, frente a *Cedar* que lo hizo hasta un 198%, lo que generó un exceso en sus inventarios de 450 unidades; las características adelantadas de *Bead* lograron generar mayores ventas.

Ahora bien, la revisión de los resultados de margen de contribución para cada producto resalta un excelente costo de mano de obra en *Bead* por \$1.83 frente a *Cedar* por \$5.06, lo que posiciona a *Baldwin* con un margen de contribución de 59%, frente a *Chester* con un 43%.

Este logro relevante se debe al incremento en el nivel de automatización a diez de *Baldwin* con respecto al ocho de *Chester*, en el periodo siguiente, se deben de enfocar esfuerzos en la aplicación de programas *TQM* para bajar aún más los costos de los materiales.

Este sector se compone por competidores como *Baldwin* con una participación del 22.3%, *Erie* con un 22% y *Chester* logrando 18.8%, es vital que *Baldwin* tome acciones que le permitan mantenerse como líder ya que el 22.3% del total de sus ventas corresponden a este producto.

#### 5.3.4 Decisiones y resultados segmento High End periodo 2029-2030

*Chester*, en el segmento *High End* durante el bienio 2029-2030, destacó en ventas gracias a su enfoque innovador, mientras que *Baldwin* ajustó su estrategia para adelantar características en *Bilbao* logrando una sólida participación con ambos sensores *Bid* y *Bilbao*. Este análisis ofrece puntos cruciales para entender la dinámica competitiva en este segmento y orientar futuras decisiones estratégicas.

### 5.3.4.1 R&D

En el competitivo segmento *High End*, *Chester* con *Cid* logró liderar nuevamente el segmento, sin embargo, *Baldwin* al contar con dos sensores, obtuvo el primer lugar en ventas como resultado de las estrategias implementadas en *R&D*. Ante la disminución de la demanda dentro de la industria *Capstone* en el año 2029, *Baldwin* se vio en la necesidad de ajustar su enfoque estratégico. Al igual que en otros segmentos de productos, decidió adelantar las características de los sensores.

Sin embargo, esta decisión conllevó un retraso en la fecha de lanzamiento del producto, específicamente de *Bilbao* y como resultado se obtuvo una pérdida de ventas para el bienio en cuestión, como se muestra en la ilustración 78. No obstante, *Bilbao* experimentó mejoras significativas, destacando un avance de 0.2 puntos tanto en desempeño como en tamaño con respecto a las características ofrecidas por *Chester*. Esta inversión anticipada garantizará que *Bilbao* esté listo con anticipación que su competidor *Chester* en el próximo periodo.

*Ilustración 78: Características de Cid, Bid y Bilbao en el bienio 2029 y 2030*

Producto	Ventas	Fecha de Lanzamiento	Desempeño	Tamaño	MTBF	Edad	Calificación del cliente
<b>2029</b>							
<i>Cid</i>	823	06/22/2029	13.4	6.6	25000	1.3	73
<i>Bilbao</i>	654	09/10/2029	13.5	6.5	24500	1.1	72
<i>Bid</i>	603	10/14/2029	13.4	6.7	25000	1.2	72
<b>2030</b>							
<i>Cid</i>	718	06/22/2030	14.3	5.7	25000	1.4	73
<i>Bilbao</i>	671	07/30/2030	14.5	5.5	24500	1.2	71
<i>Bid</i>	657	07/12/2030	14.3	5.7	25000	1.4	72

*Nota: Creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

Con las características ideales diseñadas para los años 2031 y 2032, *Baldwin* buscará posicionar *Bilbao* en el primer lugar de ventas de este segmento, compitiendo de manera más efectiva en el segmento *High End*. Para alcanzar este objetivo, *Baldwin* buscará lanzar antes que su competencia *Chester*, uno de sus productos con anticipación, *Bilbao*, con esta acción y gracias a la coordinación con departamento de mercadotecnia permitirá una estrategia integrada que acelerará el éxito del lanzamiento de *Bilbao* al mercado.

#### 5.3.4.2 Mercadotecnia

En el segmento *High End*, se ha conseguido abarcar un 30% de cuota de mercado gracias a la táctica de tener dos productos atractivos y novedosos *Bid* y *Bilbao*. Ambos marcados con un centavo por debajo de su límite superior, con un precio de \$36.99 dólares los cuales alcanzaron el segundo y tercer lugar en la encuesta de satisfacción del cliente, con un 72% y 71%, respectivamente. La inversión en mercadotecnia de *Baldwin* fue de \$2,800 millones en conocimiento en para ambos sensores y \$3,000 millones de dólares en accesibilidad, lo cual les otorgó la mejor accesibilidad del segmento, consiguiendo un 89%. En comparación con *Cid*, de *Chester*, se obtuvieron mejores rendimientos que su inversión de \$4,400 millones de dólares en el periodo 2030, situación que se puede observar en la ilustración 79.

Ilustración 79: Resultados inversión de mercadotecnia en Bid, Bilbao y Cid para el bienio 2029-2030

Bid	2029		2030	
	Presupuesto	Resultado	Presupuesto	Resultado
Promoción	\$1,400	100%	\$1,400	100%
Ventas	\$1,500	86%	\$1,500	89%
<b>Bilbao</b>				
Promoción	\$1,800	100%	\$1,400	100%
Ventas	\$1,500	86%	\$1,500	89%
<b>Cid</b>				
Promoción	\$1,400	100%	\$1,400	100%
Ventas	\$3,000	80%	\$3,000	85%

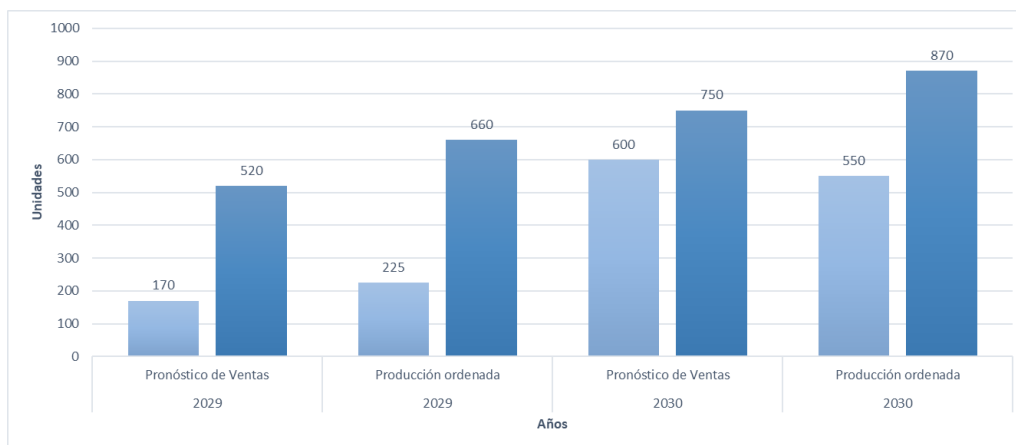
Nota: creación propia con resultados del Courier (Capsim, 2024)

Pese a ello, *Cid* de *Chester* logró vender 47 piezas más que *Bilbao*, situación que se deriva de un lanzamiento un mes y ocho días más adelantado que *Baldwin*, aunque con características menos novedosas.

#### 5.3.4.3 Producción

*Bid* y *Bilbao*, logran acaparar el 30.6% de la demanda del sector, aun cuando los cambios a estos productos estuvieron disponibles en julio, la decisión de producción fue planeada y llevada a ejecución como se reporta en la ilustración 80.

Ilustración 80. Pronóstico de ventas y producción para Bid y Bilbao 2029-2030



Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)

*Bid* presentó venta total de inventario mientras que *Bilbao* reportó un exceso de inventario de 190 unidades, lo que afectará los costos variables, por su parte *Cid* reporta un excedente de 89 unidades, *Baldwin* asumió el riesgo de lanzar unidades extra con la convicción de abarcar mayor demanda y se logró en 2% con respecto al periodo anterior.

*Bid* logró aprovechar la capacidad a un 109% mientras que *Bilbao* lo hizo a un 144% con el fin de aprovechar las características mejoradas para el segmento, por su parte *Cid* produjo con un alcance del 198% de su capacidad, lo anterior derivó en resultados iguales para los tres productos dando como resultado un 41% en el margen de contribución, sin embargo, se tiene que mencionar que a *Baldwin* le afectó haber acarreado con inventarios del periodo pasado en los costos variables de este periodo, aún logra un incremento de 5% con respecto al periodo anterior.

Ambas empresas llevaron sus productos al nivel de automatización cinco lo que los hace optimizar de nuevo los costos de producción en el sector, aunque, ninguno incrementa su nivel de capacidad, quedando *Baldwin* con 1,100 unidades y *Chester* con 600. *Baldwin* apuesta por avanzar el siguiente periodo aprovechando la recuperación del sector en un 8.1%.

### 5.3.5 Decisiones y resultados segmento Performance periodo 2029-2030

El segmento de actuación más importante para *Baldwin* es el de *Performance*, enfocando sus esfuerzos en reacondicionar los sensores *Bold* y *Boston* con las características ideales para el mercado, así como su lanzamiento al mercado antes que *Chester* con el objetivo de mantener la productividad y enfrentar a la competencia en próximos periodos.

### 5.3.5.1 R&D

Las decisiones tomadas por el departamento de *R&D* en el segmento de *Performance* reflejan la estrategia delineada para mantener la competitividad. En 2029, considerando las bajas ventas pronosticadas, *Baldwin* reacondicionó *Bold* para liderar en el siguiente bienio, dotándolo de características adelantadas a las ideales para el consumidor, como se observa en la ilustración 81. Esto se tradujo en una calificación de 74 puntos en la evaluación del cliente.

*Ilustración 81: Características de Coat, Bold y Boston en el bienio 2029 y 2030*

Producto	Ventas	Fecha de Lanzamiento	Desempeño	Tamaño	MTBF	Edad	Calificación del cliente
<b>2029</b>							
<b>Coat</b>	722	06/15/2029	14.4	12.5	27000	1.5	75
<b>Bold</b>	673	07/30/2029	14.2	12.7	27000	1.3	72
<b>Boston</b>	672	08/31/2029	14.6	12.3	27000	1.4	72
<b>2030</b>							
<b>Coat</b>	674	06/15/2030	15.4	11.8	27000	1.3	77
<b>Bold</b>	653	06/30/2030	15.6	11.6	27000	1.4	74
<b>Boston</b>	644	08/13/2030	15.4	11.8	27000	1.3	75

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

Para consolidar su liderazgo y alcanzar la primera posición de ventas en este segmento, *Baldwin* sigue posicionando a *Boston* y *Bold* en la cima del mercado, continuando con una estrategia centrada en la innovación y el perfeccionamiento constante. El equipo de *R&D* se tiene como objetivo superar las expectativas mediante la elevación de la calidad y las características de sus productos, respondiendo así a las necesidades en evolución de los consumidores.

### 5.3.5.2 Mercadotecnia

En lo referente a mercadotecnia, *Baldwin* ha invertido cantidades superiores a la industria puesto que tiene dos productos en el segmento, sumando una inversión de \$2,800 millones de

dólares para el conocimiento y \$3,000 millones de dólares en lo que respecta a accesibilidad, alcanzando un 100% en el primer rubro, y un excepcional 90% en el segundo.

Lo anterior le permitió dejar por detrás a su competidor *Coat de Chester* por cuatro puntos porcentuales en accesibilidad. Los esfuerzos de *Baldwin* por ofrecer los mejores sensores de la industria le han valido un 35.2% de cuota de mercado en el segmento de *Performance*, como se puede observar en la ilustración 82.

*Ilustración 82: Resultados inversión de mercadotecnia en Bold, Boston y Coat para el bienio 2029-2030*

	2029		2030	
	Presupuesto	Resultado	Presupuesto	Resultado
<b>Bold</b>				
Promoción	\$1,400	100%	\$1,400	100%
Ventas	\$1,500	87%	\$1,500	90%
<b>Boston</b>				
Promoción	\$1,500	100%	\$1,400	100%
Ventas	\$1,500	87%	\$1,500	90%
<b>Coat</b>				
Promoción	\$1,400	100%	\$1,400	100%
Ventas	\$3,000	81%	\$3,000	86%

*Nota: creación propia con resultados del Courier (Capsim, 2024)*

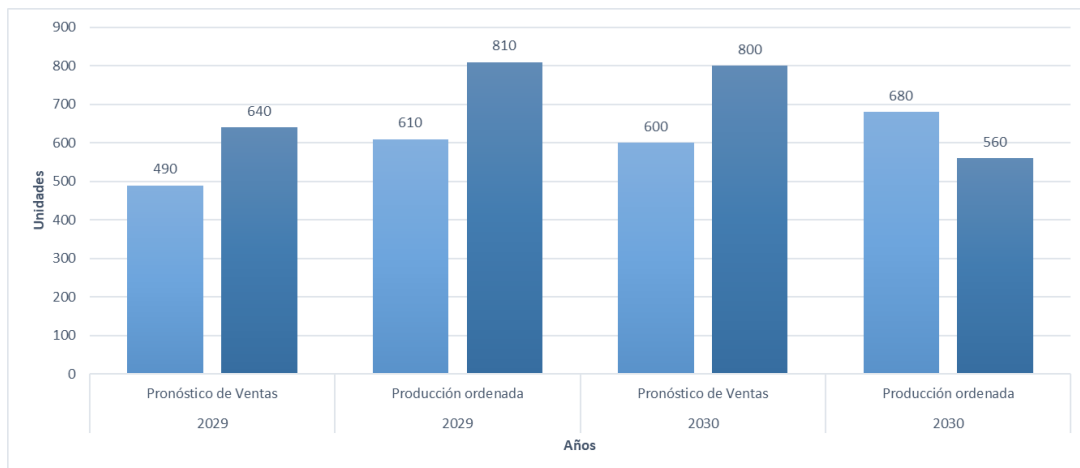
*Coat de Chester* por sí solo consiguió un 18% del mercado derivado de una encuesta de satisfacción evaluada con 77 puntos, mientras que *Bold* y *Boston* consiguieron 74 y 75 puntos, respectivamente, siendo el segundo y tercer lugar del segmento. La táctica de precios de *Baldwin* ha sido consistente a sus periodos anteriores, marcando sus productos un centavo por debajo del límite superior permitido por los clientes del segmento, \$31.99. Por su lado, *Coat* tiene un precio de \$32.00 dólares. Los tres productos compiten de una manera muy cercana, coincidiendo con la estrategia de amplio diferenciador.

### 5.3.5.3 Producción

*Bold* y *Boston* se posicionan en este segmento como el segundo y tercer lugar, con un 35.2% del sector, alcanzando un aprovechamiento de la capacidad del 137% y 92% respectivamente, debido a la crisis y baja estimación de la recuperación del mercado, la planeación de producción para este bienio fue conservadora, por lo que el nivel de planeación y producción alcanzó los volúmenes que se muestran en la ilustración 83.

*Baldwin* perdió 5 puntos porcentuales del mercado comparado con el año anterior, aunque *Bold* presenta ahora un margen de contribución del 32%, y *Boston* del 36%, *Coat* por su parte presenta un 35%, los costos de mano de obra siguen siendo más elevados para *Baldwin* por lo que decidió incrementar su nivel de automatización al nivel seis para contrarrestar el nivel de cinco alcanzado por *Chester*, esperando con esto implementar menos mano de obra al especializar altamente la producción, logrando menos desperdicios y haciendo eficientes sus costos de producción.

Ilustración 83. Pronóstico de ventas y producción para *Bold* y *Boston* 2029-2030



Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)

### 5.3.6 Decisiones y resultados segmento Size periodo 2029-2030

En este mercado *Buddy* mostró un rendimiento destacado en satisfacción del cliente, aunque *Cure* de *Chester* mantuvo el liderazgo, *Baldwin* con sus dos sensores en este segmento, logró acaparar el mercado de la mano con altas inversiones en *R&D*, mercadotecnia y *TQM*.

#### 5.3.6.1 R&D

El análisis competitivo entre *Chester* y *Baldwin* durante los años 2029-2030 revela una persistente rivalidad entre ambas compañías. En 2029, el producto *Cure* de *Chester* ganó la preferencia de los consumidores frente a *Buddy* y *Bursa* de *Baldwin*, debido a las características ideales y el lanzamiento del sensor anticipadamente por parte de *Chester*. Para 2029, *Bursa* aun presentó dificultades para posicionarse en la preferencia de los clientes debido a sus características atrasadas y a la edad presentada, dado que era un producto nuevo, sin embargo, para el año 2030, alcanzó 91 puntos en la evaluación del cliente superando a *Buddy* que logró solo 90 puntos.

Estos resultados destacan la táctica de *Baldwin*, dirigida a liderar en ventas, y sugieren que su siguiente objetivo es encabezar en innovación y desarrollo de productos, tal como se evidencia en la ilustración 84. Además, *Baldwin* pretende replicar su éxito en otros segmentos, aspirando a alcanzar el primer lugar mediante el lanzamiento anticipado de sus productos en el próximo bienio.

Ilustración 84: Características de Buddy, Bursa y Cure en el bienio 2029 y 2030

Producto	Ventas	Fecha de Lanzamiento	Desempeño	Tamaño	MTBF	Edad	Calificación del cliente
<b>2029</b>							
<b>Cure</b>	932	06/15/2029	7.5	5.6	21000	1.5	93
<b>Buddy</b>	910	09/24/2029	7.6	5.0	21000	1.3	76
<b>Bursa</b>	416	06/23/2029	7.3	5.8	21000	1.1	79
<b>2030</b>							
<b>Cure</b>	773	06/15/2030	8.2	4.6	21000	1.5	96
<b>Buddy</b>	673	05/27/2030	8.4	4.4	21000	1.4	90
<b>Bursa</b>	554	08/05/2030	8.2	4.6	21000	1.2	91

Nota: creación propia con resultados de (Capsim, 2024)

### 5.3.6.2 Mercadotecnia

Los resultados del segmento *Size* para *Baldwin* fueron los mejores de toda su mezcla de productos, puesto que al contar con *Bursa* y *Buddy* entre los dos suman 33% de cuota de mercado, los mejores resultados del segmento si se acumulan. Las inversiones de mercadotecnia que se han realizado en ambos han sido agresivas, consiguiendo con ellas un 100% de conocimiento y un 89% de accesibilidad en ambos. La inversión de su competidor directo, *Chester*, ha rendido los mismos frutos, sólo quedándose por detrás 4 puntos porcentuales en accesibilidad, como es posible apreciar en la ilustración 85.

Ilustración 85: Resultados inversión de mercadotecnia en Buddy, Bursa y Cure para el bienio 2029-2030

	2029		2030	
	Presupuesto	Resultado	Presupuesto	Resultado
<b>Buddy</b>				
Promoción	\$1.400	100%	\$1.400	100%
Ventas	\$1.500	86%	\$1.500	89%
<b>Bursa</b>				
Promoción	\$1.650	90%	\$1.750	100%
Ventas	\$1.650	86%	\$1.500	89%
<b>Cure</b>				
Promoción	\$1.400	100%	\$1.400	100%
Ventas	\$3.000	80%	\$3.000	85%

Nota: creación propia con resultados del Courier (Capsim, 2024)

A pesar de todos los esfuerzos realizados, *Cure de Chester* ha resultado mejor evaluado en la encuesta de satisfacción, obteniendo un extraordinario puntaje de 96, mientras que *Buddy* consiguió 90 puntos y *Bursa* 91. Lo anterior le ha valido a *Cure* un 21% de cuota de mercado por sí solo, siendo este sensor el líder en el segmento. La táctica de precios de ambas empresas es muy cercana, con un centavo de diferencia entre ellas, con *Baldwin* marcando consistentemente sus productos en \$31.99, respetando su táctica de un centavo por debajo del límite superior permitido por el mercado.

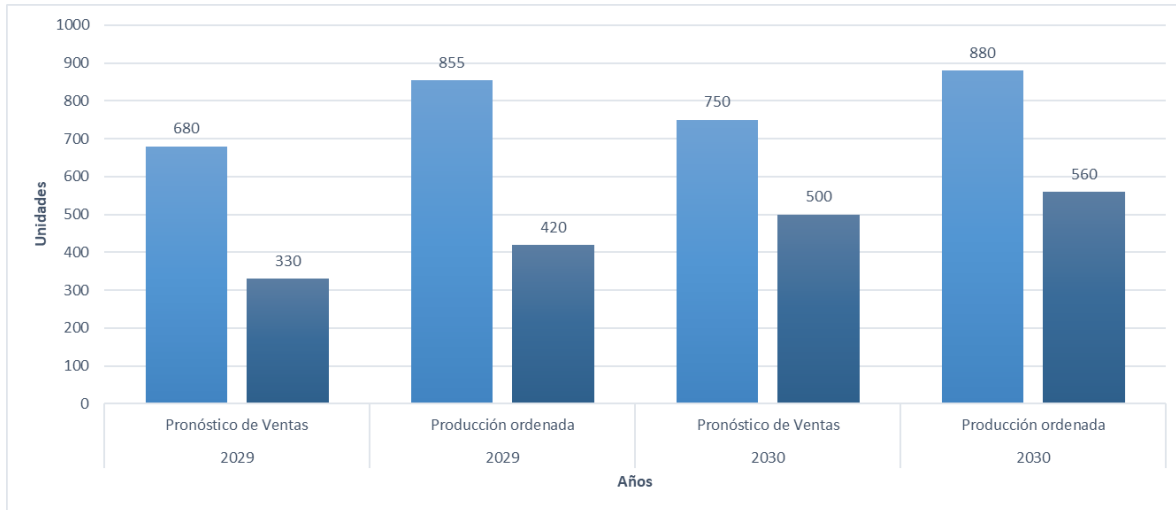
#### 5.3.6.3 Producción

Este bienio, *Bursa* logra vender todo su inventario, incluso generando un desabastecimiento, mientras que *Buddy* cierra con un inventario excedente de 327 unidades debido a las características un poco atrasadas para los requerimientos del cliente y el mercado, aun así se asumió el riesgo para cubrir la diferencia en la fecha de salida de la actualización planeada para *Bursa* en agosto, mientras que *Buddy* lo hizo en mayo, el inventario afectó negativamente los costos variables de *Baldwin*, la planeación y los pronósticos de venta asumieron una producción como lo muestra la ilustración 86.

Ambos productos abarcaron el 33.6% del sector, mientras que *Cure de Chester*, logra el 21.1%, sin embargo, *Buddy* se produjo a un 148% y *Bursa* al 139% de la capacidad instalada, mientras que *Cure* usó el 127%, con esto el margen de contribución de *Buddy* fue de 35% y de 39% para *Bursa* y *Cure* alcanza también un 39%, un tanto mejor debido a que *Chester* logra bajar los costos de mano de obra por lo que *Baldwin* toma la decisión de llevar su nivel de

automatización a un nivel de seis frente a *Chester* que mantiene el nivel de cinco, sin cambios en el nivel de capacidad instalada por unidades por turno productivo.

*Ilustración 86. Pronóstico de ventas y producción para Buddy y Bursa 2029-2030*



*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

El segmento proyecta una recuperación del 9.1% para el periodo que sigue, por lo que se espera producción de manera más agresiva, a fin de aprovechar la posición de los productos de *Baldwin*.

### 5.3.7 Decisiones y resultados RRHH periodo 2029-2030

En el 2030 se pueden observar los resultados de la inversión asignada para este departamento en los periodos anteriores, lo cual ha favorecido la calidad de las contrataciones, la eficiencia en producción, y la reducción de costos de mano de obra, desperdicios y retrabajos. La ilustración 87 nos permite visualizar lo anteriormente descrito.

Ilustración 87: Inversión y resultados de Baldwin en RRHH

Indicador RH	Baldwin				
	2026	2027	2028	2029	2030
Ppto Reclutamiento	\$5,000	\$2.500	\$2.500	\$5000	\$5000
Horas de Capacitación	80	80	80	80	80
Turn Over Rate	7%	6,8%	6,7%	6.6%	6.5%
Productivity Index	102.9%	107,4%	110,2%	114.9%	119.6%

Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)

La inversión para este departamento ha sido muy diversa, impactando en los resultados obtenidos por cada empresa. En la ilustración 88 podemos observar el desempeño de *Baldwin* en comparación con las demás de la industria.

Ilustración 88. Inversión y resultados en la industria para RRHH en el periodo 2029-2030

Indicador RH	Andrews		Baldwin		Chester		Digby		Erie		Ferris	
	2029	2030	2029	2030	2029	2030	2029	2030	2029	2030	2029	2030
Ppto Reclutamiento	\$5000	\$5000	\$5000	\$5000	\$5000	\$5000	\$5000	\$4000	\$2000	\$2000	\$2500	\$2500
Horas de Capacitación	80	80	80	80	80	80	70	40	25	25	30	30
Turn Over Rate	6.4%	6.3%	6.6%	6.5%	6.3%	6.2%	6.9%	6.8%	8.8%	8.7%	8.5%	8.5%
Productivity Index	118.9%	123.4%	114.9%	119.6%	119.4%	123.4%	110.7%	115.4%	103.8%	105.4%	106.6%	108.6%

Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)

En el año 2029 y 2030 *Baldwin*, con el fin de afrontar la crisis con una mayor eficiencia en los procesos, y con la expectativa de preparar a la empresa para el siguiente periodo con mejores condiciones en el mercado, retomó el presupuesto de \$5,000 dólares para el concepto de reclutamiento, manteniendo las 80 horas de entrenamiento para el personal. Por su parte, el consejo directivo de *Chester* decidió mantener una inversión de \$5,000 y de 80 horas respectivamente.

Si bien, los resultados de *Chester* en esta área fueron más notables, con resultados de 6.2% en rotación de personal, y 123.4% en productividad, a comparación del desempeño de *Baldwin* (6.5% y 119.6% respectivamente); se puede reconocer que la concesión realizada

benefició la estrategia de la empresa, generando el rezago en este segmento, pero favoreciendo los resultados en otros indicadores, que para esta etapa eran prioritarios.

El próximo periodo *Baldwin*, volverá a invertir \$5,000 en reclutamiento para recuperar el desempeño óptimo en el departamento.

### 5.3.8 Decisiones y Resultados TQM periodo 2029-2030

En este periodo se asignó un presupuesto de \$25,000 millones de dólares, con una reducción de \$5,000 millones de dólares para el 2029 debido a las condiciones de decrecimiento en el mercado. Esto fue así debido a que las condiciones de algunos de los productos de *Baldwin* no eran las ideales, y aunado al periodo de crisis, se identificó el riesgo de un posible préstamo de emergencia en caso de no obtener los resultados esperados con el pronóstico y planeación del periodo, sin embargo, en cuanto se observó la recuperación se decidió retomar lo programado, lo cual facilitó el cumplimiento de los objetivos planteados para el departamento.

Las empresas de la industria *Capstone* asignaron presupuestos muy diversos para el departamento de gestión de la calidad total, y se siguieron observando firmas con montos que generaban rendimiento disminuido, bastante limitadas o nulas. En nuestro caso, hemos decidido mantener una inversión ambiciosa, cerrando la implementación de los 8 programas iniciales, y agregando dos programas más, de forma que alcancemos los objetivos establecidos para los indicadores de desempeño. Esto se puede observar en la ilustración 89.

Ilustración 89. Inversión y resultados en la industria para TQM en el periodo 2029-2030

Indicador TQM	Andrews		Baldwin		Chester		Digby		Erie		Ferris	
	2029	2030	2029	2030	2029	2030	2029	2030	2029	2030	2029	2030
Presupuesto asignado	\$15000	\$0	\$10000	\$15000	\$16000	\$16000	\$15000	\$10000	\$3750	\$3750	\$3750	\$3750
Reducción costo de materia prima	11.35%	11.35%	8.44%	11.79%	11.50%	11.80%	5.41%	10.31%	1.85%	4.44%	0.05%	0.14%
Reducción costo mano de obra	13.57%	13.57%	7.10%	13.72%	13.72%	14.00%	6.45%	12.33%	1.60%	3.99%	0.21%	0.58%
Reducción tiempo de ciclo R&D	40.01%	40.01%	39.47%	40.01%	40.01%	40.01%	27.25%	39.47%	0.00%	0.00%	17.75%	32.16%
Reducción costos administrativos	60.02%	60.02%	59.62%	60.02%	60.02%	60.02%	43.11%	59.62%	2.44%	6.50%	12.59%	28.68%
Aumento de la demanda	14.04%	14.04%	12.75%	14.40%	14.06%	14.40%	6.63%	12.75%	0.23%	0.63%	1.73%	4.28%

Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)

*Chester* por su parte, mantuvo el mismo monto de inversión de \$16,000 distribuido en todos los programas disponibles. En esta ocasión *Baldwin* alcanzó los resultados esperados en el área de gestión de la calidad total, con una reducción en costos de producción del 11.79%, en costos de mano de obra del 13.72%, en costos administrativos del 60.02% y del tiempo de *R&D* del 40.01%, así como un incremento en la demanda del 14.40%. En la ilustración 90 se pueden observar las mejoras alcanzadas a lo largo de los periodos transcurridos.

Ilustración 90. Inversión y resultados en la industria para TQM en el periodo 2029-2030

Indicador TQM	Baldwin		
	2028	2029	2030
Presupuesto asignado	\$12000	\$10000	\$15000
Reducción costo de materia prima	2.72%	8.44%	11.79%
Reducción costo mano de obra	0.98%	7.10%	13.72%
Reducción tiempo de ciclo R&D	27.25%	39.47%	40.01%
Reducción costos administrativos	43.11%	59.62%	60.02%
Aumento de la demanda	6.63%	12.75%	14.40%

Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)

Para el siguiente bienio *Baldwin* asignará una inversión de \$3,000 que permita cerrar el entrenamiento para la iniciativa de calidad y el proceso de implementación de las iniciativas globales de sustentabilidad.

#### *5.3.9 Decisiones y resultados finanzas periodo 2029-2030*

Los aspectos clave este bienio para la planeación financiera fijaron entre otros, mantener la primera posición de ventas incrementándola en un 1% al menos, para alcanzar una recuperación igual a la esperada en el mercado, así como integrar recursos de solvencia para la inversión eficiente a través de los recursos de financiamiento.

Además, se planteó afrontar la necesidad de continuar con la táctica de decremento en los SG&A y costo de materiales mediante la aplicación de programas *TQM* y por último lograr un resultado de ganancia positivo a pesar de la crisis y la posible competencia en la industria debido a los altos inventarios registrados para cada segmento.

##### *5.3.9.1 Ventas*

La ilustración 91, muestra las ventas de *Baldwin* que registra un crecimiento del 5%, que la junta considera respetable tomando en cuenta que la crisis afectó a este periodo, y que aun logra ser el primer lugar de ventas en la industria, comparado con *Chester* que siendo el segundo lugar en ventas y aun cuando decrecieron en un 12%, logran ganancias al cierre de este periodo.

Ilustración 91. Ventas por periodo 2029-2030

Año	Baldwin	Chester
2029	\$219,232,854	\$190,039,453
2030	\$230,720,896	\$166,996,054
	5%	-12%

Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)

Las decisiones que se describen en cada uno de los rubros anteriores con respecto a cada segmento, definen la posición táctica de *Baldwin* para incrementar sus ventas, entre otros, el factor más importante es que se decidió mantener la inversión en desarrollo e innovación en sus productos existentes, además del uso de los recursos disponibles para generar programas de *TQM* que garantizaran ahorros en medio de una crisis existente y con ello generar un mejor resultado en las ganancias, al igual que ofertar acciones corrientes con el fin de financiar las inversiones en ambos años de este periodo, y con esto no seguir endeudando a la empresa con los bancos y explorar las medidas para reducir el pago de intereses moratorios.

#### 5.3.9.2 Rentabilidad y apalancamiento

Durante el bienio se presentan resultados positivos en ROS (*Return on Sales*), la eficiencia operativa de *Baldwin* ha logrado crecer en resultado con respecto al periodo anterior, logrando un cierre de 8% incrementando en un 72% su resultado de un año al otro.

Conviene que se lleven a cabo acciones en el siguiente periodo para incrementar el margen de contribución, ya que la tasa de interés sigue siendo más alta que el resultado de este indicador, por lo que conviene que los programas *TQM* sean completados en tiempo y forma

como se ha establecido y se mantenga el enfoque en la reducción de costos SG&A, al mismo tiempo que se mantenga la reducción de costos de mano de obra y de materiales, los resultados en comparativa con *Chester* se muestran en la siguiente ilustración 92.

*Ilustración 92: Rentabilidad por periodo 2029-2030*

<b>Año</b>	<b>Baldwin</b>	<b>Chester</b>
2029	5%	6%
2030	8%	2%
	74%	-58%

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

*Chester* muestra una recuperación favorable con respecto al periodo anterior, con un máximo de 6% este bienio, y manteniendo un segundo lugar de ventas y una distancia muy corta entre el margen de contribución y el SG&A entre ambas compañías

*Baldwin* debe absorber el siguiente periodo de ser posible el 7% estimado del crecimiento del mercado esperado, por lo que sus características deben ser las que el cliente requiere, además de asegurar un buen programa de mercadotecnia ya que la mayoría de los competidores han logrado ya un posicionamiento en la mente de los consumidores, que será necesario poner más accesibles los productos de *Baldwin*.

Con respecto al ROA (*Return on Assets*), como se muestra en la ilustración 93, *Baldwin* sigue siendo la empresa con mayores instalaciones en capacidad, equipo y automatización, lo cual indica que un índice de 9.1% con respecto a sus ganancias, y un crecimiento del 98% en los dos últimos años es un logro importante para *Baldwin*, comparado con *Chester* quien tiene un

impresionante repunte de un resultado negativo el periodo pasado a un bienio con un 2.4% al cierre.

*Ilustración 93: Rentabilidad por periodo 2029-2030*

<b>Año</b>	<b>Baldwin</b>	<b>Chester</b>
2029	4.60%	6.90%
2030	9.10%	2.40%
	98%	-65%

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

La relación directa con los beneficios netos generado por la empresa, y este resultado aún siguen siendo un porcentaje bajo para *Baldwin*, si lo comparamos con la tasa de interés que han generado los préstamos requeridos para el incremento en la capacidad instalada que va por un 10.3% promedio en los últimos dos bienios.

El siguiente bienio, *Baldwin* tomará acción a fin de que el *ROA* rebase la tasa de interés promedio de los préstamos bancarios del 11.5%, para que sea un referente en la industria en cuanto a su relación beneficio-activos y resulte atractiva para los accionistas.

Sobre el *ROE* (*Return on Equity*), el beneficio en relación con el capital invertido por los accionistas para *Baldwin* se encuentra al cierre de este bienio en un 15.8 % frente a *Chester* que ha sido capaz de recuperarse con un 5.7%, como se presenta en la siguiente ilustración 94.

Ilustración 94: Rentabilidad por periodo 2029-2030

Año	Baldwin	Chester
2029	9.60%	19.70%
2030	15.80%	5.70%
	65%	-71%

Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)

*Baldwin* cierra con un capital total de \$201,794 contra *Chester* que logra \$166,174, no obstante, el primero logró una ganancia neta de \$18.4 millones frente al segundo de \$3.9 millones.

Una relación relevante en este indicador es que, la composición de deuda con respecto al capital total para *Baldwin* es del 42%, mientras que para *Chester* representa el 58%, lo que indica que la primera tiene un apalancamiento del 1.7 cuando la segunda alcanza un 2.4, ambas con un resultado muy favorable, *Baldwin* continuará reduciendo tanto como su efectivo lo permita, el nivel de los intereses a pagar y con ello incrementar este indicador. La ilustración 95 muestra el nivel de apalancamiento de ambas empresas.

Ilustración 95: Apalancamiento por periodo 2029-2030

Año	Baldwin	Chester
2029	2.10	2.80
2030	1.70	2.40
	-19%	-14%

Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)

### 5.3.9.3 Margen de Contribución

*Baldwin* logró cerrar con el segundo mejor margen de contribución del bienio alcanzando un 44.9%, *Chester* por su parte un 41.6%, destacando para el primero los productos *Baker* y *Bead* con un porcentaje por encima del 50%, seguidos de *Bid* y *Bilbao* que alcanzaron un 41%, *Chester* cuenta con *Cake*, *Cedar* y *Cid* con resultados por encima del 41%.

*Baldwin* debe poner atención y generar tácticas para evitar elevar los costos variables que se generan por sobre inventariarse y por sobrepasar el costo de mano de obra con el uso del segundo turno. Los resultados sobre el margen de contribución se muestran en la ilustración 96:

Ilustración 96: Margen de contribución por periodo 2029-2030

Año	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>
2029	41.20%	41.90%
2030	44.90%	41.60%
	8.98%	-0.72%

Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)

*Baldwin* ha sacado provecho de los programas de *TQM* durante este bienio para bajar los *SG&A*, aunque es claro que el rubro de *R&D* seguirá teniendo erogaciones importantes, ya que, la oferta de sensores con características innovadoras, son clave en buena parte en las decisiones de compra del cliente para los segmentos de *High End*, *Performance* y *Size*.

Si se compara *Baldwin* y *Chester*, el resultado es similar, el diferenciador relevante es que *Baldwin* mantiene una tendencia a la baja periodo con periodo, como se muestra en la ilustración 97.

*Ilustración 97: SG&A / Ventas por periodo 2029-2030*

<b>Año</b>	<b><i>Baldwin</i></b>	<b><i>Chester</i></b>
2029	16.50%	13.60%
2030	14.20%	15.40%
	-13.94%	13.24%

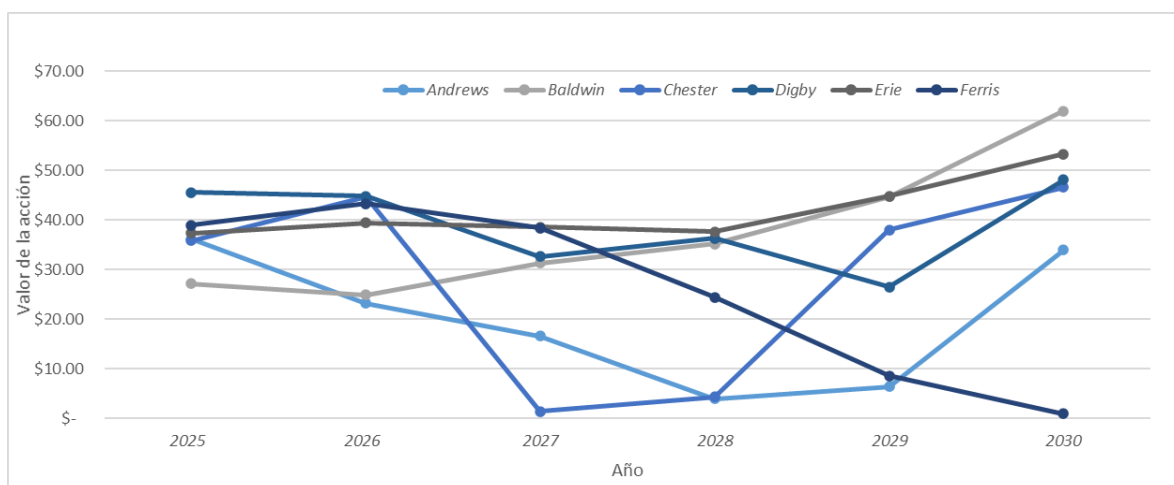
*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

#### 5.3.9.4 Valor de la acción

Al cierre del bienio las acciones de *Baldwin* alcanzaron un valor de \$61.93, con un total de acciones en circulación de 3,084,844, los resultados del bienio han otorgado confianza a los inversionistas con respecto a su estrategia, las tácticas en sus operaciones, incluso en medio de una recesión.

Si se compara con *Chester*, se aprecia un valor por acción de \$46.57 y emisión de nuevas acciones logrando un total de 2,263,076 en circulación, como se muestra en la ilustración 98 todas las empresas participantes en la industria *Capstone*, el valor de las acciones para cada empresa en este periodo.

Ilustración 98: Valor de la acción por periodo 2029-2030



Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)

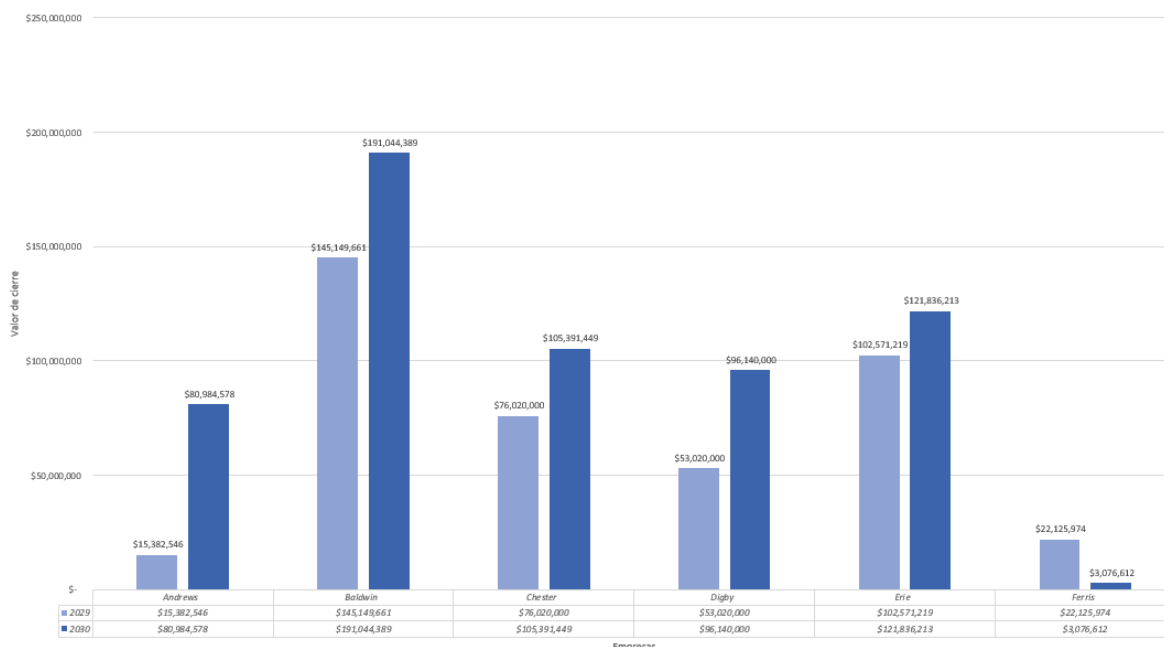
*Baldwin* se enfrenta al desafío de mantener el crecimiento en el valor de sus acciones en el próximo período, esto requerirá la emisión cuidadosa de nuevas acciones para evitar la dilución del valor, así como las políticas clave para la recompra y pago de dividendos, brindando ante todo certidumbre y predictibilidad a los clientes, inversionistas y la organización en sí.

Se aplicarán políticas de dividendos durante el siguiente periodo para mejorar la percepción del valor de las acciones de *Baldwin*, no obstante, la prioridad es mantener los resultados positivos que convengan a los accionistas en la creación de valor a largo plazo.

#### 5.3.9.5 Capitalización en el mercado

La capitalización de acuerdo con los valores obtenidos este periodo de parte del mercado financiero para *Baldwin* muestra el valor más alto en la industria de \$191 millones de dólares, la ilustración 99 muestra los resultados obtenidos en el segundo bienio para todas las empresas.

Ilustración 99. Capitalización del Mercado



Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)

*Chester*, ha logrado un repunte al reposicionar su valor en el mercado por \$105 millones, lo que demuestra su habilidad para reponerse y solventar caídas fuertes, como la del bienio anterior, por lo cual *Baldwin* debe concentrarse en fortalecer su posición en la industria, gestionando eficazmente con la toma de decisiones acertadas, generar ingresos sólidos y constantes al mismo tiempo que los márgenes de beneficio y los indicadores de endeudamiento, para que se puedan mantener políticas de dividendos sólidas y crecientes.

#### 5.4 Conclusiones bienio 2029-2030

Durante el bienio 2029-2030, la empresa *Baldwin* se destacó en el competitivo mercado de la industria *Capstone* gracias a su enfoque estratégico y adaptativo en diversos segmentos de productos. A través de inversiones significativas en *R&D*, *Mercadotecnia*, *Recursos Humanos* y *TQM (Total Quality Management)*, *Baldwin* no solo mejoró su productividad y calidad, sino que

también logró un crecimiento en ventas del 5% a pesar de enfrentar una crisis económica, manteniendo su posición de liderazgo en la industria.

La compañía reajustó su estrategia en segmentos de alta tecnología, logrando aumentar sus ventas y mantenerse competitiva, incluso en áreas donde enfrentó desafíos, como finanzas y procesos. *Baldwin* alcanzó una puntuación de 632 puntos en el *Balanced Scorecard*, superando el promedio de la industria, con estos resultados y acciones ha demostrado su capacidad para generar valor a largo plazo para los accionistas y mantener su competitividad mediante la innovación y la mejora continua de sus productos.

## **CAPÍTULO 6**

### **RESULTADOS *BALDWIN* PERIODO 2031-2032**

## **6.1 Introducción**

En el entorno empresarial actual, la eficiencia y la efectividad en la planeación de *R&D*, mercadotecnia, producción, RRHH y finanzas son pilares fundamentales para el éxito sostenido de cualquier empresa. Este capítulo se adentra en el análisis de estas áreas vitales dentro de la estructura organizativa, explorando cómo se entrelazan para impulsar el rendimiento general de *Baldwin*. Es importante resaltar que 2032 fue el último periodo de gestión de este equipo directivo, por lo cual se darán recomendaciones para el siguiente, con el objetivo de mantener y crecer el rendimiento de la empresa.

## **6.2 Análisis de la industria**

En esta sección, se realizará un análisis comparativo del desempeño de *Baldwin* en el *Balanced Scorecard (BSC)* en comparación con otras empresas de la industria *Capstone* al finalizar el bienio 2031-2032.

### *6.2.1 Análisis Balanced Scorecard Baldwin*

En lo referente a este bienio de operaciones, *Baldwin* obtuvo 865 de los 1000 puntos posibles, un resultado sobresaliente en la industria y que demuestra la sagaz estrategia del equipo directivo que mostró resiliencia ante los retos, apego a la estrategia delineada en su planeación estratégica y flexibilidad para perseverar ante las situaciones adversas.

No obstante, hay aspectos y áreas de mejora. La estrategia diferenciadora ha llevado a *Baldwin* a enfocarse en el diseño de productos afines a las necesidades y preferencias del

mercado y en construir relaciones sólidas con los clientes en cada segmento, sin descuidar el incremento en la capacidad productiva y los aspectos financieros de toda la operación.

Durante este periodo, se comparan los resultados entre la empresa *Baldwin*, que terminó liderando el mercado en el cuarto periodo, y el segundo lugar que fue ocupado por *Chester*, cuyo desempeño se reflejó en una calificación de 737, según se detalla en la ilustración 100.

*Ilustración 100. Desempeño BSC de la industria.*

Empresa	Resultados									Recap	Total
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032			
<i>Andrews</i>	50	55	54	68	73	85	82	82	139	688	
<i>Baldwin</i>	54	68	75	88	86	89	90	93	222	865	
<i>Chester</i>	55	78	53	68	82	85	82	80	154	737	
<i>Digby</i>	58	55	57	62	70	84	80	75	150	691	
<i>Erie</i>	53	62	57	63	69	70	73	75	170	692	
<i>Ferris</i>	58	66	59	53	47	48	53	59	91	534	
<i>Puntaje Máximo</i>	82	89	89	100	100	100	100	100	240	1000	

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

### 6.2.2 Estrategias de la competencia

En este análisis, se destacarán las tendencias con las que terminan los primeros ocho periodos las empresas que participan en la industria *Capstone*:

- *Andrews*, mantiene una estrategia de amplio diferenciador, y sus productos participan en cada uno de los segmentos del mercado.

La empresa redujo la inversión realizada en las mejoras de los productos, lo que dio como resultado ocupar el tercer lugar de evaluación de satisfacción del cliente en la industria con un promedio de 64.1 puntos durante el bienio 2031-2032.

En lo que respecta a producción, se aprecia que sus decisiones han alcanzado un promedio de 176% en utilización de planta, también han destacado por alcanzar niveles de automatización de ocho puntos para el mercado *Traditional*, siete para *Low End*, 6.5 para *Performance*, *Size* y *High End* y finalmente logran lanzar su producto *AJG* para el sector de *High End*, con nivel cuatro en automatización.

La inversión total en mercadotecnia de la empresa *Andrews* para el bienio 2031 y 2032 fue de \$52,600 millones de dólares, lo cual le llevó a posicionar todos sus productos en un 100% de conocimiento de mercado, excepto en el caso del nuevo sensor *AJG*, que consiguió un conocimiento del 76%, el cual fue uno de los más bajos del segmento *High End*. En lo referente a los alcances en accesibilidad, sus porcentajes oscilaron entre el 92% y 98% en el mercado, con lo que la empresa alcanzó uno de los resultados más altos en accesibilidad del bienio.

Con relación a la estrategia de precios, *Andrews* sigue una táctica poco clara, debido a que para este bienio disminuyó 85 centavos en el segmento *Traditional*, 75 centavos en *Low End*, 26 centavos en *High End*, aunque en este caso es evidente que la idea era empatar el precio con el de *Baldwin*, marcando su precio un centavo por debajo del precio del límite superior permitido por el mercado. Por otro lado, la empresa redujo 35 centavos su precio en el segmento *Performance* y en *Size* 30 centavos. Aun cuando establecer estos precios puede representar mayor margen para la empresa que se alinea con amplio diferenciador, la deja perdida en medio de la estrategia respecto a la competencia en la industria.

Para el área de recursos humanos, *Andrews* realizó una inversión significativa en reclutamiento de \$5,000 dólares y 80 horas de capacitación, lo que generó la reducción de la rotación de personal del 6.1% para el 2032, y un desempeño del 129.9% en la productividad.

En el apartado financiero, se puede observar un incremento importante en su margen de contribución hasta alcanzar un 43.9%, acumulando ganancias por \$34,029,690 y un 17.6% en *SG&A*, obteniendo con ello el 15.7% de participación del mercado.

- *Chester*, es el segundo competidor más fuerte, con un nivel de ventas de \$181,580,118 que le asegura un 17.4% en la participación total del mercado, su estrategia es amplio diferenciador.

En *R&D*, *Chester* paso de llevar la delantera en la preferencia de los clientes en los dos primeros bienios, a lograr el segundo lugar al igual que el bienio anterior, gracias a mantener las características ideales en todos sus productos a excepción de *Low End*, el cual apenas logro 26 puntos. *Chester*, logro 68.1 puntos promedio en la evaluación del cliente en el bienio 2031-2032, lo que deja perfectamente definida su táctica referente a la calidad y posicionamiento de sus productos

En cuanto a la producción han alcanzado un promedio de 137% en utilización de planta. De igual manera, han destacado por alcanzar niveles de automatización de diez puntos para el mercado *Traditional* y *Low End*, siete para *Performance*, *Size* y *High End*. *Chester* mantiene cinco productos, uno en cada segmento disponible.

En el bienio 2031 y 2032, *Chester* invirtió un total de \$44,000 millones de dólares en el área de mercadotecnia, logrando con ello posicionar todos sus productos en un 100% de conocimiento en ambos años y un rango de 70% al 92% en el aspecto de accesibilidad, lo cual impacta positivamente en sus ventas, siendo el líder en todos los segmentos exceptuando *Low End*, pues su accesibilidad alcanzó apenas un 70% y la evaluación del cliente un 26, un puntaje considerablemente bajo para el segmento.

En el aspecto de precio, *Chester* ha persistido con una táctica de mantener los límites superiores permitidos por el mercado y bajar sus precios los 50 centavos periodo a periodo, excepto en el caso de *Low End* donde desde el 2031 había disminuido a los \$17 dólares. Durante este bienio, *Chester* mantuvo su liderazgo teniendo en su mayoría, productos atractivos y novedosos para el mercado, consistente con sus periodos anteriores y su estrategia de amplio diferenciador.

Para el área de recursos humanos, *Chester* realizó una inversión significativa en reclutamiento de \$5,000 dólares y 80 horas de capacitación, lo que generó la reducción de la rotación de personal del 6.1%, y un desempeño del 131.8% en la productividad.

En el apartado financiero, se observa un incremento importante en su margen de contribución hasta alcanzar un 49.7%, acumulando ganancias por \$26,216,582 y un 14.7% en *SG&A*.

- *Digby*, por su parte, ocupa el quinto lugar de ventas, con un producto en cada uno de los segmentos del mercado, el manejo de sus operaciones indica que manejan una estrategia de amplio líder en costos.

*Digby*, debido a su estrategia y su baja inversión en otras áreas en bienios anteriores, sólo lograron 51.1 puntos promedio en el bienio 2031-2032. Esta puntuación, los sitúa en el cuarto lugar en comparación con el resto de los competidores de la industria. Pese a ello, es importante resaltar que sus productos cuentan con las características ideales, con excepción de *Dell de Low End*, el cual está atrasado.

En el rubro de mercadotecnia, *Digby* realizó una inversión de \$40,150 millones en el bienio 2031 y 2032, prácticamente la más alta de todos los periodos de la empresa. Con ello logró incrementar su conocimiento de mercado llevando a casi todos sus sensores a un 97% de conocimiento, excepto en el caso de *Dot*, donde resulta interesante que la empresa decidió invertir sólo \$1,000 millones de dólares, consiguiendo un 63% de conocimiento, no es claro por qué decidió invertir tan poco en ese sensor, aunque una hipótesis podría ser que sus características no eran las ideales del segmento.

En lo referente al establecimiento de sus precios, *Digby* retomó su estrategia de mantenerse en los límites máximos superiores del segmento, con los decrementos naturales del mercado, excepto en *Low End* en el cual no se hizo

disminución alguna, lo que tuvo como consecuencia un descenso dramático en su encuesta de satisfacción, alcanzando apenas los 17 puntos.

Para este periodo, *Digby* realizó una inversión moderada para *RRHH*, donde asignó un presupuesto para el reclutamiento de \$3,000 dólares y 80 horas de capacitación, lo que resultó en una reducción de la rotación de personal del 6.6% para el 2032, y un desempeño del 120.8% en productividad.

Con un nivel de apalancamiento de 1.5 y una calificación A por parte de *S&P*, una constante de *Digby* son las tácticas que maneja al momento de hacer inversiones ya que su balance de la deuda a largo plazo es de los más bajos en la industria, su táctica ha sido usar recursos propios para financiarse y no ha ofertado acciones, sino que ha recomprado algunas de ellas al cierre de este periodo.

La operación de *Digby* en cuanto al uso de su capacidad instalada fue del 166.6%, llevando su nivel de automatización a nueve puntos para *Traditional*, ocho puntos para *Low End*, seis para *High End* y *Size* y, finalmente cuatro puntos para *Performance*. Todo lo anterior contribuye a alcanzar un margen de contribución del 44.7%, y *SG&A* de 17.1%

- *Erie*, consolida su estrategia hacia Liderazgo de costo de nicho sin lugar a duda, centrando sus productos en *Low End* y *Traditional*, su ventaja competitiva reside en mantener los costos al mínimo. En el caso de desarrollo, ha aprovechado el ciclo de vida de su producto, lo que le ha otorgado el 20.1% de participación del mercado.

En el área de *R&D*, *Erie* en línea con su estrategia antes mencionada, continua con su enfoque conservador. En el bienio 2031-2032, se sitúa en el último lugar de la evaluación del cliente de las empresas en la industria *Capstone* con un puntaje promedio de 34.8 puntos. Resalta la táctica usada en este bienio en lo referente al reacondicionamiento de sus productos, puesto que el departamento de *R&D* decidió posicionar un sensor con características adelantadas y el segundo sensor en el mismo segmento con características atrasadas.

La empresa *Erie* invirtió 22.848 millones de dólares en mercadotecnia durante el bienio 2031 y 2032, con lo que puso todos sus sensores en un 100% de conocimiento de producto y un 66 y 73% en accesibilidad en el 2032. Dando seguimiento a su estrategia, los sensores *Erie* se encuentran marcados con los precios más bajos en el segmento *Traditional* y con dos precios distintos en sus sensores en el segmento *Low End*, marcando *Eat* en \$18.50 dólares, el precio más alto del segmento, y aún con ello consiguió un segundo lugar en cuota teniendo un mejor margen de utilidad que sus pares.

Respecto a la encuesta de satisfacción, en el segmento *Low End*, *Erie* consiguió el segundo y tercer lugar. Empero, en el segmento *Traditional* sólo consiguió 36 puntos en su sensor *Echo* y 40 en *Egg*, con puntajes promedio respecto a la competencia.

Para el área de recursos humanos, *Erie* realizó una inversión conservadora en reclutamiento de \$2,000 dólares y 25 horas de capacitación, lo que generó la

reducción de la rotación de personal del 8.7%, y un desempeño del 107.5% en la productividad.

En lo que respecta a la producción, la empresa centra sus inversiones en la automatización de su planta, llegando al nivel de 9.5 para los productos que oferta en el sector *Low End*, posee capacidad para producir hasta 2800 unidades por turno y en cuanto a *Traditional*, su nivel de automatización es de 6.5 y tiene la capacidad más grande en el mercado con 2350 unidades por turno, usando el 158% de su capacidad instalada.

Alcanza el cuarto lugar en ventas del mercado con \$165,267,320, logrando un margen de contribución más alto con un 52.7% y un *SG&A* récord en la industria del 8.9%.

- *Ferris*, aparenta más claridad en su estrategia al enfocar sus productos como diferenciación de nicho En el año 2031 decidió vender toda su capacidad e inventario en *Low End* y concretar su enfoque en *High End*, *Performance* y *Size*. En el bienio 2031-2032 la evaluación del cliente los ubicó en el penúltimo lugar con un promedio de 50.6 puntos, esta se vio afectada por otros factores externos al departamento de *R&D* como el presupuesto destinado al conocimiento del cliente, entre otros.

La empresa *Ferris* continúa con su táctica de mantener dos productos en los segmentos *High End*, *Performance* y *Size* estableciendo precios iguales para ellos, apegados al límite superior permitido por el mercado y haciendo los decrementos naturales. Su presupuesto total de mercadotecnia fue de \$34,440 millones de

dólares consiguiendo posicionar sus sensores en un 100% del conocimiento. En cuanto a accesibilidad solamente busca invertir lo mínimo, con cantidades idénticas para cada sensor, alcanzando un porcentaje del 59% y 70% para la mayoría de sus productos.

Para recursos humanos, *Ferris* realizó una inversión moderada en reclutamiento de \$2,500 y 30 horas de capacitación, lo que resultó en una tasa de rotación de personal del 8.4%, y un desempeño del 110.5% en la productividad.

Con respecto a la producción, tenía la capacidad instalada más amplia para los segmentos en los que está enfocada y con un nivel de automatización de seis, de haber aprovechado al máximo su capacidad, los resultados hubieran reflejado mayores ventas, no obstante, la empresa sólo aprovechó el 71% de la misma.

Cada bienio se realizó un *benchmarking* para tener una idea clara y detallada de las decisiones de la competencia. Ello resultó beneficioso para *Baldwin* puesto que se tomaron acciones en consecuencia que pudieran beneficiar a la estrategia. Al dejar la empresa, el presente equipo directivo recomienda continuar consolidando la estrategia de amplio diferenciador de *Baldwin*.

### **6.3 Resultados de *Baldwin***

En esta sección se analizarán los resultados de *Baldwin* durante el bienio 2031 y 2032 dirigidos por la estrategia del presente equipo directivo. Adicionalmente, se proporcionarán recomendaciones para el equipo sucesor encaminadas a que se sugiere fortalecer la estrategia de amplio diferenciador para *Baldwin*.

### 6.3.1 *Semáforo Balanced Scorecard 2031-2032*

Como primera sección se analizarán los resultados del *BSC*, los cuales se muestran en la ilustración 101.

El *BSC* en el apartado financiero del apalancamiento durante el 2031 muestra la mitad del puntaje deseado, obteniendo solo 3.7 puntos de los siete planeados. Empero, la empresa realizó esta concesión para beneficiar la reducción de pago de intereses en el monto de la deuda a largo plazo, lo que incrementó el beneficio neto.

Un indicador que no alcanzó la calificación prevista para el 2031 fueron los días de capital de trabajo, ya que no se aplicaron todos los flujos restantes porque el incremento del mercado del 2030 solo mostró una recuperación del 7 % de la demanda.

El *BSC* también muestra afectados los costos por desabasto para el 2031 ya que la planeación de producción consideró un porcentaje moderado del 10% de inventarios extra para solventar el incremento de la demanda del mercado. Asimismo, para los segmentos *High End*, *Performance* y *Size*, se determinó asumir este riesgo ya que fueron los segmentos más competidos durante la temporada de recuperación de la crisis.

Es importante mencionar que el rubro de procesos internos se vio afectado en los aspectos de uso de planta y costo de inventarios pues se produjo al 200% de la capacidad instalada para solventar la demanda total. *Baldwin* priorizó su aventajada posición de preferencia del mercado y sacrificó el puntaje en estos indicadores como una táctica a largo plazo. Por esa situación se decidió adquirir mayor capacidad para que esta disyuntiva no se vuelva a dar en el futuro.

Para el área de aprendizaje y crecimiento, se observa un desempeño óptimo durante el bienio 2031 – 2032. Si bien no se logró bajar la rotación al personal al máximo posible, se estuvo cerca de alcanzar la totalidad de los objetivos. Lo anterior fue el resultado de la necesidad de reasignar parte del presupuesto para el área de mercadotecnia durante el segundo bienio (\$2,500 cada año) de esta administración.

*Ilustración 101: Semáforo BSC 2031-2032*

	Indicador	2031			2032		
		Puntaje esperado	Puntaje obtenido	Semáforo	Puntaje esperado	Puntaje obtenido	Semáforo
Finanzas	Precio de la acción	7.0	8.0	●	7.0	8.0	●
	Ganancias	6.0	9.0	●	7.0	7.1	●
	Apalancamiento	7.0	3.7	●	7.0	8.0	●
	<b>Total</b>	<b>20.0</b>	<b>20.7</b>	●	<b>21.0</b>	<b>23.1</b>	●
Procesos Internos	Margen de contribución	5.0	5.0	●	5.0	5.0	●
	Utilización de la planta	5.0	5.0	●	5.0	2.0	●
	Días de capital de trabajo	5.0	3.7	●	5.0	5.0	●
	Costos por desabasto	4.0	2.0	●	4.0	5.0	●
	Costos por inventarios	5.0	4.9	●	5.0	4.0	●
<b>Total</b>	<b>24.0</b>	<b>20.6</b>	●	<b>24.0</b>	<b>21.0</b>	●	
Mercadotecnia	Criterio de compra	5.0	5.0	●	5.0	5.0	●
	Conocimiento del producto	5.0	5.0	●	5.0	5.0	●
	Accesibilidad del cliente	5.0	4.9	●	5.0	5.0	●
	Cantidad del producto	5.0	5.0	●	5.0	5.0	●
	Gastos de venta y administración	5.0	5.0	●	5.0	5.0	●
<b>Total</b>	<b>25.0</b>	<b>24.9</b>	●	<b>25.0</b>	<b>25.0</b>	●	
TQM	Reducción del costo del material	3.0	3.0	●	3.0	3.0	●
	Reducción de gastos administrativos	3.0	3.0	●	3.0	3.0	●
	Incremento en la demanda	3.0	3.0	●	3.0	3.0	●
	Reducción de tiempo de R&D	3.0	3.0	●	3.0	3.0	●
RH	Rotación del Personal	5.0	4.9	●	5.0	4.9	●
	Productividad	7.0	7.0	●	7.0	7.0	●
<b>Total</b>	<b>24.0</b>	<b>23.9</b>	●	<b>24.0</b>	<b>23.9</b>	●	

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

Adicionalmente, durante el quinto año se reasignaron \$4,000 millones de dólares para prevenir un probable préstamo de emergencia dadas las condiciones generadas por la desaceleración del mercado.

Al cierre de operaciones del año ocho, se considera que el *BSC* tiene resultados sanos, con oportunidad en la mejora de los aspectos de procesos internos, durante este periodo de operaciones, ha sido difícil actuar claramente de acuerdo a las decisiones del mercado, por lo que los costos por desabasto e inventario fueron cada año un punto de revisión para evitar acarrear estos costos, sin embargo, siempre se definió como un costo inherente de las operaciones para asegurar que el mercado siempre tuviese inventario disponible y que aumentaran las probabilidades de compra para *Baldwin*.

No obstante, se recomienda a la siguiente administración revisar la estrategia que se ha establecido para que con los cambios que presenta el entorno, se definan claramente los objetivos y que los indicadores de desempeño sean los requeridos para el logro de los mismos.

### *6.3.2 Objetivos a largo plazo (Recap) 2031-2032*

El presente fragmento evaluará los resultados del Recap correspondiente al bienio 2031 y 2032 para detallar por qué no se llegó a todos los objetivos estratégicos. Los resultados se pueden observar en la ilustración 102.

Para el último periodo del bienio, 2032, *Baldwin* conquistó el objetivo de accesibilidad que durante los ocho periodos quiso obtener, alcanzando el puntaje de cinco que era el único aspecto mercadológico en el que no se había alcanzado la meta. A lo largo de este periodo, la empresa logró, asimismo, dar continuidad al mantenimiento de sus objetivos. Los aspectos de criterio de compra, conocimiento de producto, cantidad de productos y sus gastos de venta y de administración permanecieron en un puntaje de cinco conforme a lo planeado.

Ilustración 102: Recap 2031-2032

	Indicador	2032		Semáforo
		Puntaje esperado	Puntaje obtenido	
Finanzas	Capitalización del mercado	20,0	20,0	●
	Ventas	20,0	20,0	●
	Prestamo de emergencia	20,0	20,0	●
	<b>Total</b>	<b>60,0</b>	<b>60,0</b>	●
Procesos Internos	Ganancias de la operación	60,0	48,1	●
	<b>Total</b>	<b>60,0</b>	<b>48,1</b>	●
Clientes	Puntuación media de la encuesta de clientes	20,0	20,0	●
	Participación del mercado	40,0	40,0	●
	<b>Total</b>	<b>60,0</b>	<b>60,0</b>	●
Aprendizaje & crecimiento	Ventas/Empleados	20,0	20,0	●
	Activos / Empleados	20,0	20,0	●
	Ganancias / Empleados	20,0	14,1	●
	<b>Total</b>	<b>60,0</b>	<b>54,1</b>	●

Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)

Para el cierre de este periodo *Baldwin* mostró una gran eficiencia en el aprovechamiento del recurso capital humano, sin embargo, el indicador de ingresos por trabajador no alcanzó el objetivo planteado. Si bien, cada colaborador genera una ganancia positiva a la empresa por la alta productividad del equipo de trabajo, el impacto del ajuste en el presupuesto para el área de *RRHH* en la rotación del personal retrasó el avance en el desempeño del departamento, imposibilitando alcanzar la meta en el tiempo planeado.

### 6.3.3 Decisiones y resultados segmento *Traditional* periodo 2031-2032

Se analizarán en este apartado las decisiones clave y los resultados que moldearon el segmento *Traditional* durante los periodos 2031-2032, revelando tanto los desafíos enfrentados como las innovaciones impulsadas por estas decisiones de *Baldwin* y se contrastarán con las de *Chester*.

### 6.3.3.1 R&D

En el segmento *Traditional*, las decisiones y resultados de R&D para los años 2031 y 2032 mostraron que *Baldwin* y su competencia *Chester*, trabajan en la mejora de las características de sus productos con el fin de liderar el segmento.

En la ilustración número 103, se detallan las características de los productos de ambos competidores y se percibe que *Cake* de *Chester* en el año 2031, tomó ventaja en ventas y la evaluación del cliente debido a que su precio fue de 49 centavos por debajo que el del sensor de *Baldwin*.

Aunque para el año 2032, *Baldwin* tomó la delantera en la evaluación del cliente, aún *Cake* logró adquirir el puesto número uno en ventas por su posicionamiento y fidelidad del consumidor ganada en años anteriores gracias a la calidad del producto.

*Ilustración 103: Características de Baker y Cake en el bienio 2031 y 2032*

Producto	Ventas	Fecha de Lanzamiento	Desempeño	Tamaño	MTBF	Edad	Calificación del cliente
<b>2031</b>							
<b>Cake</b>	2418	07/21/2031	9.9	10.1	19000	1.47	65
<b>Baker</b>	2091	07/21/2031	9.9	10.1	19000	1.41	62
<b>2032</b>							
<b>Cake</b>	2288	11/18/32	10.6	9.4	19000	1.29	56
<b>Baker</b>	2191	08/20/2032	10.6	9.4	19000	1.38	62

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

La recomendación para el equipo directivo entrante es mantener la mejora continua del sensor *Baker* con el objetivo de lanzar el producto lo antes posible y con características ideales.

Además, continuar con estrecha comunicación con los departamentos de mercadotecnia y producción para mejorar el posicionamiento de *Baker* y liderar el mercado.

### 6.3.3.2 Mercadotecnia

En el segmento *Traditional*, la compañía ha logrado posicionar a su sensor *Baker* en el primer lugar en la encuesta de satisfacción del cliente, y ha obtenido una cuota del 20% de participación de mercado, empatando a *Chester* que consiguió la misma cuota, pero vendió 97 sensores más. Las inversiones en conocimiento del producto y accesibilidad han llevado a *Baker* al 100 y 92%, respectivamente, ubicándose a la par de *Chester* en ambos rubros.

Las inversiones y resultados del sensor *Baker* con respecto a *Cake* de *Chester*, se pueden observar en la ilustración 104.

*Ilustración 104: Resultados inversión de mercadotecnia en Baker y Cake para el bienio 2031 y 2032.*

<b>Baker</b>	<b>2031</b>		<b>2032</b>	
	Presupuesto	Resultado	Presupuesto	Resultado
<b>Promoción</b>	\$1,400	100%	\$1,400	100%
<b>Ventas</b>	\$3,000	91%	\$3,000	92%
<b>Cake</b>				
<b>Promoción</b>	\$1,400	100%	\$3,000	91%
<b>Ventas</b>	\$1,400	100%	\$3,000	92%

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

En cuanto a tácticas de precio, *Baker* se mantuvo en un precio promedio menos un centavo en todos sus sensores, para obtener una mejor cuota de mercado y un buen margen de ganancia, ambos aspectos con buenos resultados. Respecto a la encuesta de satisfacción de mercado, *Chester* obtuvo 56 puntos con su sensor *Cake*, por debajo de *Baker* con 62 puntos. Sin embargo, *Cake* de *Chester* consiguió mayores ventas pese a contar con las mismas condiciones de mercado y a que *Baker* tuviera un precio un centavo más bajo que *Cake*. En este segmento y

bienio, el producto más atractivo del bienio fue *Able* de *Andrews* obteniendo 62 puntos. Esto se relaciona con la ventaja que ha tenido *Chester* al contar con muy pocos desabastos a lo largo de estos periodos, lo cual le otorga una ventaja con sus clientes.

La recomendación para el equipo que sucederá al presente tiene que ver con evitar a toda costa las decisiones que puedan llevar a sus productos a un desabasto, además de invertir agresivamente desde un inicio en conocimiento y accesibilidad en el segmento *Traditional*.

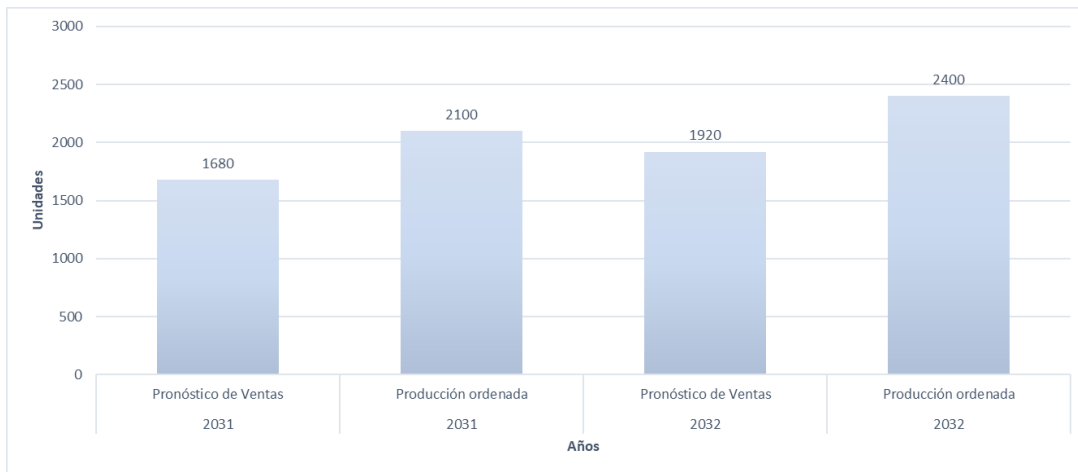
### 6.3.3.3 Producción

*Baker* cerró como segundo lugar de ventas este bienio, con una venta total de 2191 unidades, y quedando en inventario 198 unidades que generaron un costo de inventario de \$305, incrementando los costos variables de este producto, la decisión de producción estuvo basada en la proyección de incremento de demanda de 4.6% del 2031 y 9.4 para el 2032.

Debido a la recuperación económica del mercado, se decidió además incrementar un 15% la producción a fin de no generar desabastecimiento, como lo muestra la ilustración 105.

*Baker* se produjo al 200% de su capacidad instalada para el 2032 y con ello alcanzó el 19.6 % del mercado, pero al usar el segundo turno, e incurrir en incremento en los costos de mano de obra, bajó un punto en el margen de contribución respecto al bienio anterior, cerrando con 49 %. *Chester*, sin embargo, logró incrementarlo a 60% para *Cake*, aun cuando usó el mismo porcentaje de capacidad que *Baldwin*. El diferenciador importante fue el nivel de su automatización a diez, reduciendo sus costos de mano de obra, mientras que *Baker* se mantuvo en ocho puntos.

Ilustración 105. Pronóstico de ventas y producción para Baker 2031-2032



Nota:

creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)

*Baldwin* compró este año capacidad extra para solventar el incremento de la demanda que se presentó este bienio a fin de preparar su producción para el siguiente periodo, por lo que concluyó con una capacidad por turno de 1320 unidades y *Chester* hace algo similar al invertir para alcanzar 1700 unidades de producción por turno.

Para este segmento las recomendaciones deben estar situadas en logra la estabilidad en cuanto a la producción y la automatización, es decir, la automatización debe ser selectiva, identificando áreas en específico donde pueda mejorar la eficiencia y la calidad del producto, pero sin comprometer la flexibilidad o la capacidad de respuesta, como ejemplo en tareas de ensamblaje, pruebas y control de calidad.

Para este sector es clave optimizar la cadena de suministro para garantizar la disponibilidad oportuna de materias primas y componentes de alta calidad, por lo que *Baldwin* debe mantener la colaboración estrecha con proveedores confiables y la implementación de

sistemas de gestión de inventario eficientes, que permitan ser integrados en las decisiones de producción de acuerdo a las demandas proyectadas y la capacidad instalada.

#### 6.3.4 Decisiones y resultados segmento Low End periodo 2031-2032

Durante este periodo el segmento *Low End* experimentó una serie de decisiones y sus consecuentes resultados que influyeron notablemente en la dinámica competitiva se examinan y contrastan as decisiones tomadas por las empresas líderes en la estrategia de amplio diferenciador *Baldwin* y *Chester*.

##### 6.3.4.1 R&D

En el bienio 2031-2032, *Cedar* de *Chester* se presentó al mercado con características adelantadas con menor edad en comparación con el producto de *Baldwin*. Por tal motivo, *Bead* de *Baldwin* tuvo oportunidad de liderar en ventas en ambos años y en la evaluación otorgada por el cliente, aunque solo en el año 2031.

En la ilustración 106, se muestra cómo a pesar de las características atrasadas presentadas por *Baldwin*, *Bead* logró liderar aun cuando el desempeño ideal para el cierre del bienio era de 5.7 y tamaño 14.3.

*Ilustración 106: Características de Cedar y Bead en el bienio 2031 y 2032*

Producto	Ventas	Fecha de Lanzamiento	Desempeño	Tamaño	MTBF	Edad	Calificación del cliente
<b>2031</b>							
<i>Bead</i>	3169	09/04/2029	4.2	5.8	17000	5.7	39
<i>Cedar</i>	1138	12/21/3031	4.4	15.3	17000	4.1	33
<b>2032</b>							
<i>Bead</i>	3791	09/04/2029	4.2	15.8	17000	6.7	19
<i>Cedar</i>	2431	12/21/3031	4.4	15.3	17000	5.1	26

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

La recomendación para el nuevo equipo directivo es continuar el proceso de mejora continua del sensor *Bead*, con el fin de satisfacer las demandas de los clientes y adaptarse a sus necesidades. Es esencial mantener una comunicación estrecha con los departamentos de mercadotecnia y producción para fortalecer el posicionamiento de *Bead* y preservar su liderazgo en el mercado. Además, se sugiere colaborar estrechamente con estos departamentos para mejorar el conocimiento del cliente, aumentar la accesibilidad del producto y evitar la falta de producto, todo ello con el objetivo de mejorar la satisfacción del cliente.

#### 6.3.4.2 *Mercadotecnia*

*Low End*, fue un segmento en el que *Baldwin* logró liderar en ambos periodos de este bienio, consiguiendo un 23% y 25% de participación de mercado para el 2031 y 2032, respectivamente, con su sensor *Bead*. Para el periodo 2031 *Baldwin* también lideró la encuesta de satisfacción, consiguiendo 39 puntos. No obstante, para el 2032 bajó a 19 puntos en dicha encuesta, lo cual no representó un problema para liderar las ventas del segmento.

Consiguió también un 100% de conocimiento de producto y un 81% de accesibilidad, la segunda mejor del segmento. En este sentido, *Chester* se posicionó con una accesibilidad más baja, llegando a un 70% y logrando el tercer lugar en la encuesta de satisfacción del mercado.

Las inversiones y resultados del sensor *Bead* con respecto a *Cedar* de *Chester*, se pueden observar en la ilustración 107.

Ilustración 107: Resultados inversión de mercadotecnia en *Bead* y *Cedar* para el bienio 2031 y 2032.

<i>Bead</i>	2031		2032	
	Presupuesto	Resultado	Presupuesto	Resultado
<b>Promoción</b>	\$1,400	100%	\$1,400	100%
<b>Ventas</b>	\$3,000	84%	\$3,000	81%
<b><i>Cedar</i></b>				
<b>Promoción</b>	\$1,400	100%	\$1,400	100%
<b>Ventas</b>	\$3,000	58%	\$3,000	70%

Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)

La táctica de precio para *Bead* ha sido mantenerlo en el promedio con un centavo menos, con el fin de obtener una buena cuota de mercado. Pese a no ser el sensor mejor calificado en la encuesta de satisfacción, *Bead* logró ser el producto más atractivo y novedoso del segmento, cuando *Cedar* consiguió una posición promedio, bajando al cuarto lugar, alejándose de su estrategia de liderar con sus sensores.

Para el equipo sucesor, se recomienda que en mercadotecnia se mantengan los esfuerzos por invertir en conocimiento y accesibilidad con el fin de que la última alcance el mayor porcentaje posible y seguir liderando el segmento *Low End*. Además, se recomienda ampliamente realizar todas las acciones necesarias para evitar desabastos de sensores, que perjudican seriamente la encuesta de satisfacción de los clientes.

#### 6.3.4.3 Producción

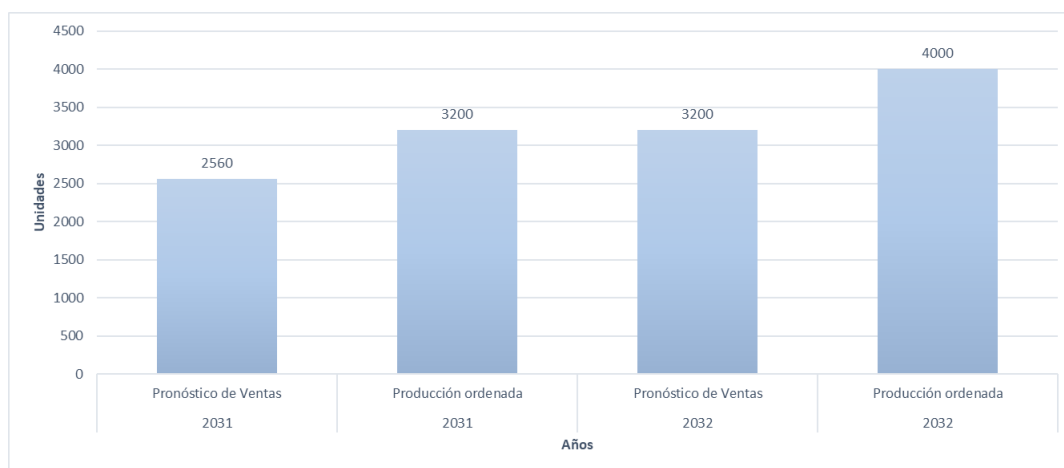
En este periodo el segmento presentó un incremento de demanda del 5.8 % y el 12.1 % cada año, por lo que *Baldwin* produjo al 200% de su capacidad instalada para cubrir la demanda

requerida para este sector, además de la recuperación de los volúmenes, se previó un inventario de seguridad del 15%, como se ve en la ilustración 108.

*Bead* alcanzó el primer lugar de ventas al cierre del bienio luego de que *Cedar de Chester* se quedara con un desabastecimiento, no obstante, *Baldwin* se quedó con un inventario de 170 unidades, que afectaron los costos variables de este producto, sin embargo, si se comparan los márgenes de contribución de ambos, *Bead* alcanza un 63%, mientras que *Cedar* logra un 52%.

*Chester* aumentó su nivel de automatización a diez para igualar a *Baldwin*, aunque el primero vendió mucho su capacidad, pasando de 1850 unidades por turno a 350, el segundo previendo mantener su participación en los próximos años con respecto al crecimiento del último año, compra capacidad extra para alcanzar 2250 unidades de producción por turno.

*Ilustración 108. Pronóstico de ventas y producción para Bead 2031-2032*



*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

La prioridad en este sector es maximizar la eficiencia y reducir costos, por lo que se recomienda a la mesa directiva que automatice tanto como se posible de acuerdo a su análisis costo-

beneficio, las tareas que son repetitivas para aumentar la velocidad y precisión en la producción.

También debe estandarizar y simplificar sus procesos productivos para minimizar los tiempos de configuración y reducir los costos de producción. Mantenga automatizando la planta e incrementando su capacidad de acuerdo con las proyecciones futuras de demanda.

#### *6.3.5 Decisiones y resultados segmento High End periodo 2031-2032*

En este análisis, se explora detalladamente los resultados alcanzados por *Baldwin* en este segmento exclusivo, así como su contraste con las experiencias de *Chester*, líderes en el sector.

##### *6.3.5.1 R&D*

En el segmento *High End* las condiciones para el bienio 2031-2032, por parte del departamento del departamento de *R&D* de ambas empresas, *Baldwin* y *Chester*, fueron muy similares.

*Chester*, busco reacondicionar su sensor *Cid* en ambos años, con el objetivo de ofrecer a sus clientes las mejores características en la industria *Capstone*, estas decisiones le dieron a *Chester* el liderazgo en ventas, así como el primer lugar en la calificación de satisfacción del cliente.

En el año 2032, *Baldwin* optó por seguir esta táctica, pero en el mercado reacondicionó *Bilbao* con características atrasadas, aunque solo fue una décima en desempeño y una en tamaño, le permitió salir al mercado antes y aumentar las ventas de la compañía como se representa en la ilustración 109.

*Ilustración 109: Características de Cid, Bid y Bilbao en el bienio 2031 y 2032*

Producto	Ventas	Fecha de Lanzamiento	Desempeño	Tamaño	MTBF	Edad	Calificación del cliente
<b>2031</b>							
<i>Cid</i>	742	06/27/3031	15.2	4.8	25000	1.5	73
<i>Bid</i>	717	07/08/3031	15.2	4.8	25000	1.4	72
<i>Bilbao</i>	713	05/25/3031	15.2	4.8	24500	1.4	69
<b>2032</b>							
<i>Cid</i>	802	07/11/2032	16.1	3.9	25000	1.5	74
<i>Bid</i>	791	07/12/2032	16.1	3.9	25000	1.4	73
<i>Bilbao</i>	776	06/20/2032	16.0	4.0	24500	1.5	69

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

Se le hace la recomendación al equipo directivo entrante en el segmento de *High End*, mantener las características ideales de los sensores *Bilbao* y *Bid*. El objetivo es satisfacer las demandas de los clientes y considerar las preferencias del mercado objetivo. Además, se insta a mantener una comunicación estrecha con los departamentos de mercadotecnia y producción para optimizar el posicionamiento de los productos, con la finalidad de mejorar la percepción del cliente, tomando como referencia las prácticas exitosas implementadas por *Chester*.

### 6.3.5.2 Mercadotecnia

En este segmento *Baldwin* consiguió el segundo lugar en cuota de ventas con sus productos *Bid* y *Bilbao*, donde ambos consiguieron un 14% de cuota de mercado, resultados que al sumarse ganan un total del 28% de la participación en el segmento para la empresa. Para *High End*, *Cid* de *Chester* consiguió liderar con su sensor, obteniendo una cuota del 15% ya que tiene, de igual manera, la calificación más alta de calificación de satisfacción del cliente, ganando 74 puntos. En este aspecto, *Bid* consiguió un puntaje de 73 y *Bilbao* 69 puntos, respectivamente.

La inversión de mercadotecnia ha dado buenos resultados, consiguiendo un 100% en el aspecto de conocimiento de mercado y un 92% de accesibilidad para ambos sensores, mientras que *Chester* obtuvo tan sólo un punto más abajo en accesibilidad y el mismo porcentaje en conocimiento. Esto se puede observar en la ilustración 110.

El producto más atractivo de todo el segmento fue *Cid* de *Chester*, empresa que ha sido consistente en su estrategia, lanzando los productos más novedosos y atractivos.

En lo referente al precio, los sensores de *Baldwin* están marcados con un centavo por debajo del límite superior aceptado por sus clientes en el segmento, mientras que *Cid* de *Chester* se encuentra en el límite superior con un precio de venta de \$36 dólares.

*Ilustración 110: Resultados inversión de mercadotecnia en Bid, Bilbao y Cid para el bienio 2031 y 2032.*

<b>Bid</b>	<b>2031</b>		<b>2032</b>	
	Presupuesto	Resultado	Presupuesto	Resultado
<b>Promoción</b>	\$1,400	100%	\$1,400	100%
<b>Ventas</b>	\$1,500	91%	\$1,500	92%
<b>Bilbao</b>				
<b>Promoción</b>	\$1,400	100%	\$1,400	100%
<b>Ventas</b>	\$1,400	100%	\$1,500	92%
<b>Cid</b>				
<b>Promoción</b>	\$1,400	100%	\$1,400	100%
<b>Ventas</b>	\$3,000	89%	\$3,000	91%

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

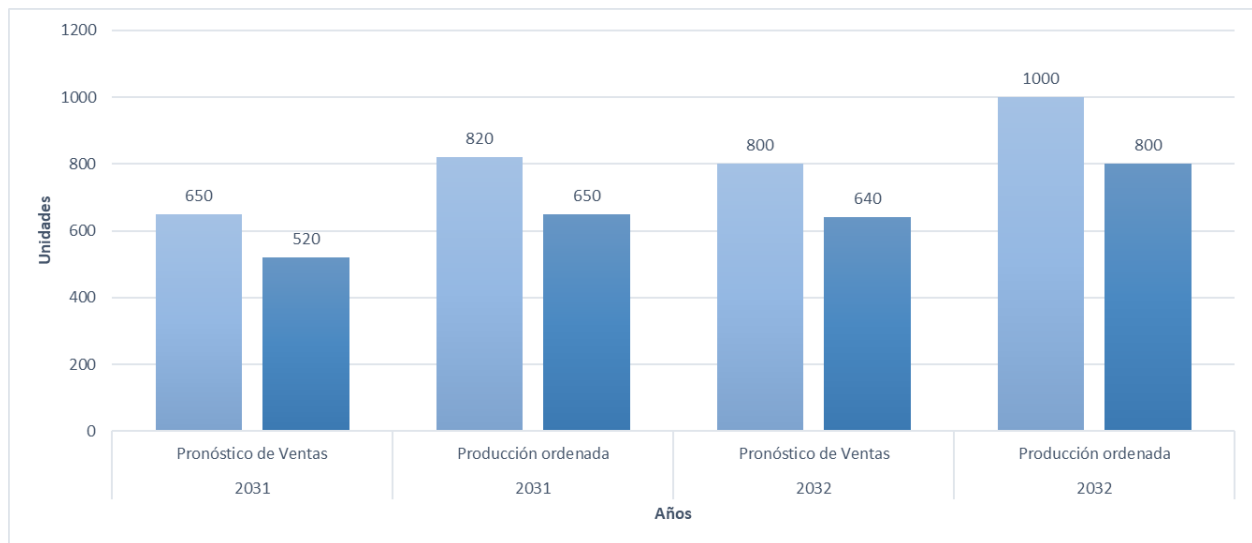
Para el equipo que sucederá a la presente dirección, se recomienda ampliamente dar continuidad a la inversión en conocimiento y accesibilidad para mantener ambos rubros en el

porcentaje más alto posible. Evitar los desabastos resulta primordial dado que perjudican la encuesta de satisfacción. Adicionalmente, resulta fundamental mantener la estrategia de precios, marcándolos un centavo por debajo del precio límite superior permitido por los clientes.

### 6.3.5.3 Producción

*Baldwin* posiciona a sus productos *Bid* y *Bilbao* abarcando el 28% de la demanda, habiendo incrementado para los años 2031 y 2032 del 8.1% y 16.5% respectivamente, por lo que se define producir de acuerdo con ello y se programa un inventario de seguridad del 25%, esto porque la capacidad de la industria parecía no ser suficiente para soportar la demanda total del sector, quedando la producción como se muestra en la ilustración 111.

*Ilustración 111. Pronóstico de ventas y producción para Bid y Bilbao 2031-2032*



*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

*Bid* cerró con exceso de inventario de 294 unidades, *Bilbao* con 137, mientras que *Cid* se quedó con 226, no obstante *Cid* logró el mejor margen de contribución con un 44%, mientras que

*Baldwin* registró un 38% y 42% respectivamente, definitivamente a ambas compañías afecta este costo de sobre inventario al momento de recalcular los costos variables.

*Chester* logró mejores costos de labor que *Baldwin*, ya que incrementó su nivel de automatización a siete, mientras que el segundo se quedó con nivel seis. Para *Baldwin* aun no es necesario llevarla a un siguiente nivel, al menos este periodo, ya que es importante para la compañía mantener un nivel técnico y especializado en estos sensores.

El sector *High End* puede requerir personalización o cambios frecuentes en el proceso de producción para adaptarse a las preferencias del cliente o a las tendencias del mercado, por lo cual, la automatización debe ser lo suficientemente flexible como para permitir ajustes rápidos y cambios en la línea de producción, un alto nivel de automatización no es recomendado.

Sin embargo, Se debe realizar un análisis de costo-beneficio para determinar si la automatización es económicamente viable a largo plazo, además si el volumen de producción es lo suficientemente alto como para justificar la inversión en automatización, podría ser una opción viable para aumentar la eficiencia y la capacidad de producción, lo que puede ser especialmente beneficioso en entornos de alta demanda.

#### 6.3.6 Decisiones y resultados segmento *Performance* periodo 2031-2032

Se revisa y exploran las tácticas implementadas en producción, mercadotecnia y *R&D* durante este período, con un enfoque específico en cómo han influido en la posición competitiva y el crecimiento de *Baldwin* y se compara directamente con *Chester*, para con ello determinar cómo han contribuido a éxito en el segmento de *Performance*.

### 6.3.6.1 R&D

Las decisiones del departamento de *R&D* tomadas en *Performance* sigue la estrategia planteada en cuanto al mantenimiento de la competitividad.

*Baldwin*, en 2031 reacondicionó a *Bold* con características ideales para competir contra *Chester* como se observa en la ilustración 112, con ello, *Bold* obtuvo 76 puntos en la calificación de servicio al cliente empatando con *Boston*, a pesar de no contar con el tamaño ideal requerido por la industria.

Ilustración 112: Características de *Coat*, *Bold* y *Boston* en el bienio 2031 y 2032

Producto	Ventas	Fecha de Lanzamiento	Desempeño	Tamaño	MTBF	Edad	Calificación del cliente
<b>2031</b>							
<b><i>Coat</i></b>	724	06/20/2031	16.4	11.1	27000	1.5	78
<b><i>Bold</i></b>	706	06/07/2031	16.4	11.1	27000	1.5	76
<b><i>Boston</i></b>	706	07/11/2031	16.4	11.2	27000	1.4	76
<b>2032</b>							
<b><i>Coat</i></b>	885	07/04/2032	17.4	10.4	27000	1.5	79
<b><i>Bold</i></b>	866	07/21/2032	17.3	10.3	27000	1.5	77
<b><i>Boston</i></b>	862	08/02/2032	17.4	10.4	27000	1.4	78

Nota: creación propia con resultados de *Courier* (Capsim, 2024)

Para el año 2032, *Baldwin*, al igual que en otros segmentos como *High End* y *Size*, se decidió invertir en menor cantidad en uno de los sensores de los dos con lo que cuenta *Baldwin* en *Performance*, con el objetivo de llegar antes al mercado que *Chester* y acaparar el mercado. Esta táctica no tuvo el éxito deseado puesto que *Coat* lideró el el segmento tanto en ventas como en la evaluación del cliente.

Se recomienda al nuevo equipo directivo, priorizar el desarrollo del departamento de *R&D* para dotar de características ideales para los sensores *Boston* y *Bold*. Es esencial trabajar

de manera conjunta con los departamentos de mercadotecnia y producción para optimizar la posición de los productos en el mercado y garantizar lanzamientos oportunos.

### 6.3.6.2 Mercadotecnia

*Performance* es un segmento en el que *Baldwin* consiguió un segundo y tercer lugar con sus sensores en la encuesta de satisfacción, obteniendo un 78 en *Boston* y un 77 en *Bold*, siendo superados únicamente por *Coat* que consiguió ser evaluado con 79 puntos. *Coat de Chester* obtuvo, al igual que ambos sensores de *Baldwin*, 100% de conocimiento, siendo *Boston* y *Bold* los sensores que obtuvieron la accesibilidad más alta con 93% en ambos casos.

Las inversiones y resultados de los sensores *Bold* y *Boston* con respecto a *Coat de Chester*, se pueden observar en la ilustración 113.

*Ilustración 113: Resultados inversión de mercadotecnia en Bold, Boston y Coat para el bienio 2031 y 2032.*

	2031		2032	
	Presupuesto	Resultado	Presupuesto	Resultado
<b><i>Bold</i></b>				
<b>Promoción</b>	\$1,400	100%	\$1,400	100%
<b>Ventas</b>	\$1,500	92%	\$1,500	93%
<b><i>Boston</i></b>				
<b>Promoción</b>	\$1,400	100%	\$1,400	100%
<b>Ventas</b>	\$1,500	92%	\$1,500	93%
<b><i>Coat</i></b>				
<b>Promoción</b>	\$1,400	100%	\$1,400	100%
<b>Ventas</b>	\$3,000	89%	\$3,000	91%

*Nota: creación propia con resultados del Courier (Capsim, 2024)*

En lo referente a la cuota de mercado, ambos productos de *Baldwin* consiguieron un 18% de penetración, al igual que *Coat de Chester*. Logrando la primera posicionarse la empresa como la más alta participación al combinar sus dos artículos.

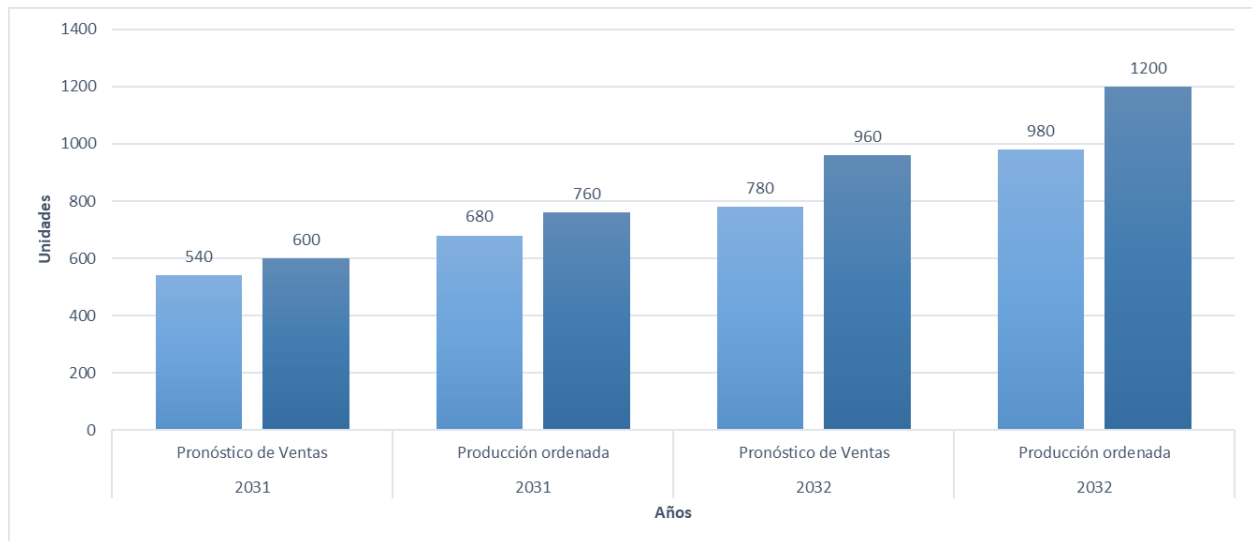
En el aspecto de precio, *Baldwin* sigue marcando sus productos con un centavo menos del límite máximo admitido por el mercado, mientras que *Coat de Chester* mantiene el precio superior de \$31 dólares, lo cual le ganó el primer lugar en ventas, con 885 unidades vendidas en el periodo 2032.

De una manera muy similar a lo que se recomienda en los otros segmentos para el equipo que sucederá al presente en la dirección, en *Performance* se sugiere continuar con los decrementos naturales que requiere el mercado, evitar los desabastos ya que estos perjudican severamente la encuesta de satisfacción, continuar invirtiendo para alcanzar los mejores porcentajes en accesibilidad y conocimiento de mercado y finalmente, mantener la táctica de precios, manteniéndolos un centavo por debajo del límite superior permitido por los clientes. .

#### *6.3.6.3 Producción*

La planeación de la producción de este bienio fue planeada con base en la expectativa de crecimiento del mercado del 9.4% y 20.2% para cada año respectivo, también se tomó la decisión de incrementar el inventario de seguridad a un 25% del total de las ventas del año anterior, su producción y pronóstico se muestran en la ilustración 114.

Ilustración 114. Pronóstico de ventas y producción para Bold y Boston 2031-2032



Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)

*Baldwin* mantiene dos productos en este segmento, *Bold* y *Boston* que lograron abarcar el 35.7%, mientras que *Chester* con *Coat* obtuvo un 18.3%. Para ello *Baldwin* decidió producir al 200% de su capacidad instalada, mientras que su competidor llegó a un 132%, no obstante, para *Baldwin* resultó en un excedente de inventario de 217 y 424 unidades respectivamente, mientras que para *Chester* sólo se quedó con 140 sensores.

Al comparar los resultados que estas decisiones trajeron consigo, se encuentra que el margen de contribución de *Chester* para este segmento fue superior con 38%, mientras que *Baldwin* reportó un 35% y 33% respectivamente. Dos importantes variables influyeron en esto, una fue el nivel de automatización de *Chester* que alcanzó siete mientras que *Baldwin* decidió quedarse con seis, y la segunda, el costo de configurar un segundo turno a máxima capacidad, que incrementa los costos variables en la operación.

Para soportar los incrementos futuros en la demanda, *Baldwin* decide comprar capacidad extra para *Bold* por 100 unidades y 120 para *Boston* y cierra con 1.310 en capacidad, *Chester* se queda con 700 unidades de producción por turno, favoreciendo la confianza en los accionistas y el valor de las acciones en el mercado.

La recomendación para el segmento de Performance es mantener un enfoque centrado en las necesidades del cliente, por lo que su foco debe estar situado en ofrecer productos de alta calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes.

Debe diseñar la planta de producción de manera que pueda adaptarse rápidamente a cambios en la demanda del mercado o a requisitos de producción específicos de los clientes, esto puede incluir la capacidad de cambiar entre diferentes tipos de sensores o ajustar la producción según sea necesario.

Llevar a un nivel de automatización más alto la capacidad productiva de este segmento debe estar estrechamente alineada con el equipo de investigación y desarrollo, además deben estar atentos a los cambios tecnológicos que puedan adaptarse a las necesidades que resulten tanto del estándar de la industria, ya que llegar a un nivel de automatización muy alto en este sector también implica que haya menos flexibilidad en ofertar productos de sensores personalizados o configurables para satisfacer las necesidades individuales de los clientes en términos de rendimiento, precisión y funcionalidad.

#### *6.3.7 Decisiones y resultados segmento Size periodo 2031-2032*

A continuación, se revisan las tácticas destacadas por *Baldwin* y *Chester*, para determinar tendencias y prácticas que han influido en la posición de las empresas en este segmento *Size*.

### 6.3.7.1 R&D

El análisis de la competencia entre *Chester* y *Baldwin* para el bienio 2031-2032, muestra la continua rivalidad entre estas dos empresas. En el año 2031, *Cure* logró posicionarse en la preferencia de los clientes sobre *Buddy* y *Bursa* como resultado del trabajo realizado durante los años anteriores ya que como se observa en la ilustración 115, aunque *Buddy* fue lanzado al mercado con días de anticipación que *Cure*, gracias a las características adelantadas presentadas en el año 2030, este logró más ventas y mejor evaluación del cliente

Estos resultados son congruentes con la estrategia seguida por *Baldwin* con el objetivo de liderar en ventas, de modo que *Baldwin* continúa trabajando día a día en la innovación y desarrollo de los productos.

*Ilustración 115: Características de Buddy, Bursa y Cure en el bienio 2031 y 2032*

Producto	Ventas	Fecha de Lanzamiento	Desempeño	Tamaño	MTBF	Edad	Calificación del cliente
<b>2031</b>							
<b>Cure</b>	718	06/20/2031	8.9	3.6	21000	1.5	98
<b>Buddy</b>	706	06/07/2031	8.9	3.6	21000	1.5	94
<b>Bursa</b>	692	07/19/2031	8.9	3.6	21000	1.3	94
<b>2032</b>							
<b>Cure</b>	826	07/04/2032	9.6	2.6	21000	1.5	99
<b>Buddy</b>	816	07/01/2032	9.5	2.7	21000	1.5	96
<b>Bursa</b>	808	07/24/2032	9.6	2.6	21000	1.4	96

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

El departamento *R&D* presenta las siguientes recomendaciones al siguiente equipo de trabajo.

En primer lugar, se insta a priorizar el lanzamiento de los sensores *Buddy* y *Bursa*, asegurándose de que estén equipados con características ideales que satisfagan las necesidades del mercado.

Además, se recomienda el trabajo en equipo y una comunicación efectiva con todos los

departamentos de la empresa, con el fin de llevar a cabo el lanzamiento de los productos de manera anticipada en comparación con la competencia. Esta estrategia continuada tiene como objetivo mejorar la percepción del cliente respecto a los productos de *Baldwin*.

#### 6.3.7.2 *Mercadotecnia*

En el segmento *Size*, *Baldwin* empató con *Chester* alcanzando los dos productos de la primera y el de la segunda una participación del 17% del mercado. Sin embargo, *Cure* fue el más vendido con 826 unidades pues logró una calificación del 99 en lo que a satisfacción del mercado se refiere. Por otro lado, los sensores de *Baldwin* alcanzaron ambos, calificaciones de 96, esto conforme a lo esperado pues la táctica para estos periodos fue lanzarlos mejorados lo antes posible para acaparar ventas.

Por lo que respecta la inversión en mercadotecnia, la empresa *Baldwin* invirtió \$1,400 millones de dólares en conocimiento de mercado en cada periodo de este bienio, y \$1,500 millones de dólares en accesibilidad, lo que le valió una calificación del 100% en el primer aspecto y un 92% en el segundo, en ambos conquistando el segundo lugar en este rubro. *Chester*, por su lado, consiguió el mismo porcentaje de conocimiento y una accesibilidad del 91%. Las inversiones y resultados de los sensores *Buddy* y *Bursa* con respecto a *Cure* de *Chester*, se pueden observar en la ilustración 116.

En la táctica de precio, *Baldwin* continuó estableciéndose un centavo más abajo del límite máximo admitido por el mercado, mientras que *Cure* de *Chester* está marcado en \$31 dólares, el cual es el límite superior, favoreciendo esto su estrategia y beneficiando sus ventas.

Resulta interesante observar que *Cure* sea el sensor más vendido cuando comparte las mismas características con *Bursa* y éste último está marcado con un precio menor y cuenta con mayor accesibilidad. Si bien *Cure* se lanzó al mercado 20 días antes, lo cual puede ser la razón de su ventaja.

*Ilustración 116: Resultados inversión de mercadotecnia en Buddy, Bursa y Cure 2031 y 2032.*

	2031		2032	
<b>Buddy</b>	Presupuesto	Resultado	Presupuesto	Resultado
<b>Promoción</b>	\$1,400	100%	\$1,400	100%
<b>Ventas</b>	\$1,500	91%	\$1,500	92%
<b>Bursa</b>				
<b>Promoción</b>	\$1,400	100%	\$1,400	100%
<b>Ventas</b>	\$1,500	91%	\$1,500	92%
<b>Cure</b>				
<b>Promoción</b>	\$1,400	100%	\$1,400	100%
<b>Ventas</b>	\$3,000	88%	\$3,000	91%

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

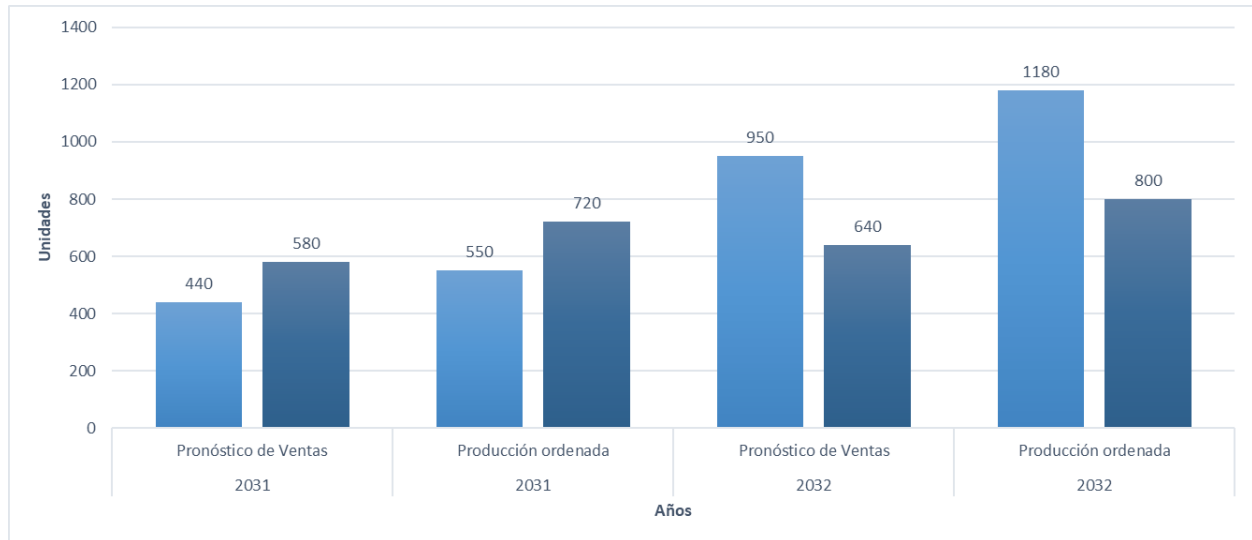
Para el área de mercadotecnia del segmento *Size*, las recomendaciones para el equipo sucesor son las siguientes: mantener el precio un centavo por debajo del límite superior permitido por los clientes, evitar los desabastos puesto que ellos perjudican la encuesta de satisfacción del cliente y darle continuidad a la inversión en los rubros de conocimiento y accesibilidad, que permitan que estos dos lleguen a su más alto porcentaje.

### 6.3.7.3 Producción

*Buddy* y *Bursa* siguen en este segmento logrando el segundo y tercer lugar en ventas, luego de *Cure*. La planeación de producción esperada se calcula según el crecimiento esperado de estos dos años del 9.1 % y 18.6 % respectivamente, además se planeó construir un inventario de

seguridad porque la recuperación económica podría dar lugar a abastecer el mercado con mejor fecha que otros competidores, como se puede ver en la ilustración 117.

*Ilustración 117. Pronóstico de ventas y producción para Buddy y Bursa 2031-2032*



*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

*Baldwin* se posiciona como líder del segmento con un 34.3% de participación, llevando su capacidad al 200 % para ambos productos, sabiendo que los costos variables y de mano de obra se incrementarían, y esta concesión permitió mantenerlos en un alto nivel de confianza para sus clientes.

Con todo lo anterior, *Baldwin* alcanzó un margen de contribución del 38% para *Buddy* y 42% para *Bursa*, comparado con *Cure* que reportó un excelente 43%, el primero manteniendo un nivel de seis en su automatización, el segundo incrementó al nivel siete, no obstante, preparando su estrategia para el siguiente periodo *Baldwin* decidió incrementar su capacidad productiva a un total de 1220 unidades por turno para este segmento, mientras *Chester*

determinó que era mejor vender parte de ella y se quedó con 600 unidades, 100 menos que el bienio anterior.

Se recomienda al equipo directivo entrante mantener el enfoque centrado en las necesidades del cliente, para que los productos de este segmento contengan las características necesarias para soportar sus demandas, la producción siempre irá ligada tanto a la proyección de crecimiento en el mercado y la capacidad de respuesta que tiene la empresa para hacer frente a ellas.

Para este segmento se debe incrementar la capacidad de acuerdo a la proyección de ventas futuras, siempre tomando en cuenta las fechas de salida de los productos y las características requeridas por el mercado, no se recomienda aumentar su nivel de automatización debido a que, aunque la automatización reduce los costos de producción, mejorar la calidad del producto y aumentar la capacidad de respuesta a la demanda del mercado, pero también es importante considerar si la competencia ya ha adoptado la automatización y si es necesario para mantenerse al día en el mercado.

La planeación de producción siempre representará un reto que requiere perspectiva holística entre la gestión de la producción misma, la implementación de tecnología en las líneas productivas y de operación, así como ser capaces de adaptar la capacidad de la planta ante cambios del mercado.

#### *6.3.8 Decisiones y resultados RRHH periodo 2031-2032*

En el 2032 se observan los resultados de las inversiones realizadas durante la administración del consejo directivo saliente para el departamento, lo cual benefició la calidad las contrataciones,

así como la eficiencia en producción, reduciendo costos de mano de obra, desperdicios y retrabajos. Se puede observar lo descrito anteriormente en la ilustración 118.

*Ilustración 118: Inversión y resultados de Baldwin en RRHH*

Indicador RH	Baldwin						
	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
<b>Ppto Reclutamiento</b>	\$5,000	\$2,500	\$2,500	\$5000	\$5000	\$5,000	\$5,000
<b>Horas de Capacitación</b>	80	80	80	80	80	80	80
<b>Turn Over Rate</b>	7%	6.8%	6.7%	6.6%	6.5%	6.5%	6.4%
<b>Productivity Index</b>	102.9%	107.4%	110.2%	114.9%	119.6%	124.0%	124.4%

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

La inversión para este departamento ha sido muy diversa, lo cual ha impactado en el desempeño de cada empresa. En la ilustración 119 se observar el desempeño de *Baldwin* en comparación con las demás de la industria.

*Ilustración 119. Inversión y resultados en la industria para RRHH en el periodo 2031-2032*

Indicador RH	Andrews		Baldwin		Chester		Digby		Erie		Ferris	
	2031	2032	2031	2032	2031	2032	2031	2032	2031	2032	2031	2032
<b>Ppto Reclutamiento</b>	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$3,000	\$3,000	\$2,000	\$2,000	\$2,500	\$2,500
<b>Horas de Capacitación</b>	80	80	80	80	80	80	70	80	25	25	30	30
<b>Turn Over Rate</b>	6.2%	6.1%	6.5%	6.4%	6.1%	6.1%	7.1%	6.6%	8.7%	8.7%	8.5%	8.4%
<b>Productivity Index</b>	125.6%	129.9%	124.0%	124.4%	127.7%	131.8%	118.4%	120.8%	106.8%	107.5%	110.5%	110.5%

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

En el bienio 2031-2032 *Baldwin* invirtió \$5,000 dólares en gastos de reclutamiento y 80 horas de entrenamiento para el personal, mismo presupuesto asignado por *Chester*. Considerando el cambio en el monto asignado para los bienios anteriores, los resultados de las inversiones de *Baldwin* y *Chester* fueron muy similares, con resultados de 6.4% y 6.1% en rotación de personal, y 124.4% y 131.8% en productividad respectivamente.

Para la siguiente administración se recomienda mantener un presupuesto asignado a RRHH de \$5,000 millones de dólares y 80 horas de capacitación mensuales, de forma que se

pueda continuar construyendo un entorno laboral favorable, así como iniciar el abordaje al capital humano más allá de los requerimientos administrativos, desarrollando un departamento dedicado a la promoción del bienestar integral de las y los colaboradores, que sea capaz de implementar programas internos a partir de la detección oportuna de las necesidades de formación, riesgos psicosociales y la percepción del clima laboral.

### 6.3.9 Decisiones y Resultados TQM periodo 2031-2032

Para este bienio la empresa terminó de invertir la totalidad del presupuesto asignado durante el desarrollo del plan estratégico para la administración del consejo directivo 2024-3032, además de los cuatro programas agregados, alcanzando la totalidad de los programas de mejora continua disponibles en la actualidad. Se realizó de esta manera con el objetivo de alcanzar el mejor desempeño posible en la reducción de costos de material, mano de obra, tiempos de R&D, y el aumento de la demanda.

Las empresas de la industria *Capstone* asignaron presupuestos muy diversos para el departamento de gestión de la calidad total, y se siguieron observando presupuestos con montos que generaban un rendimiento disminuido, bastante limitadas o nulas. Esto se puede observar en la ilustración 120.

*Ilustración 120. Inversión y resultados en la industria para TQM en el periodo 2031-2032*

Indicador TQM	Andrews		Baldwin		Chester		Digby		Erie		Ferris	
	2031	2032	2031	2032	2031	2032	2031	2032	2031	2032	2031	2032
Presupuesto asignado	0	\$0	\$3,000	\$0	\$4,000	\$4,000	\$3,000	\$0	\$3750	\$3750	\$3750	\$3750
Reducción costo de materia prima	11.35%	11.35%	11.80%	11.80%	11.80%	11.80%	10.62%	10.62%	7.33%	9.66%	0.28%	0.48%
Reducción costo mano de obra	13.57%	13.57%	14%	14%	14%	14%	12.33%	12.33%	6.98%	9.82%	1.17%	1.98%
Reducción tiempo de ciclo R&D	40.01%	40.01%	40.01%	40.01%	40.01%	40.01%	40.01%	40.01%	0.00%	0.00%	38.78%	40.01%
Reducción costos administrativos	60.02%	60.02%	60.02%	60.02%	60.02%	60.02%	59.62%	59.62%	12.59%	20.24%	44.30%	54.41%
Aumento de la demanda	14.04%	14.04%	14.40%	14.40%	14.40%	14.40%	14.37	14.37%	1.26%	2.13%	7.43%	10.37%

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

En este periodo *Chester* continuó su inversión en ocho programas a pesar de haber culminado el periodo anterior con el monto máximo recomendado para los diferentes programas disponibles. Se observó un presupuesto asignado que generó rendimientos decrecientes en todos los programas, con un monto total asignado para cada norma de 5,000 acumulados, y de \$6,000 para 6 sigma e iniciativas de sostenibilidad, por lo que, a pesar de haber invertido \$12,000 más que *Baldwin*, obtuvo los mismos resultados. En la ilustración 121 se pueden observar las mejoras alcanzadas por *Baldwin* a lo largo de los periodos transcurridos.

*Ilustración 121. Inversión y resultados de Baldwin para TQM*

Indicador TQM	Baldwin				
	2028	2029	2030	2031	2032
Presupuesto asignado	\$12000	\$10000	\$15000	\$3,000	\$0
Reducción costo de materia prima	2.72%%	8.44%	11.79%	11.80%	11.80%
Reducción costo mano de obra	0.98%	7.10%	13.72%	14%	14%
Reducción tiempo de ciclo R&D	27.25%%	39.47%	40.01%	40.01%	40.01%
Reducción costos administrativos	43.11%%	59.62%	60.02%	60.02%	60.02%
Aumento de la demanda	6.63%	12.75%	14.40%	14.40%	14.40%

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

Con el fin de no perder los logros alcanzados y continuar recibiendo los beneficios de los diferentes programas implementados, se sugiere a la siguiente mesa directiva, realizar acciones para el seguimiento y mantenimiento, así como auditorías internas y externas, la actualización en los cambios de las normas implementadas.

De igual manera iniciar la implementación de un sistema de gestión integrado puede favorecer los resultados ya obtenidos, abordando los sistemas de mejora continua desde la perspectiva de la calidad, medio ambiente, seguridad industrial y responsabilidad social, lo

generaría el fortalecimiento de la organización y de todas las partes interesadas: clientes, colaboradores, accionistas, proveedores y entorno.

Es importante tomar en cuenta los futuros cambios en la industria, el surgimiento de nuevas normativas y regulaciones, el desarrollo de nuevas tecnologías disponibles que tengan un impacto en los procesos internos y externos, así como el surgimiento de nuevos programas de mejora continua.

#### *6.3.10 Decisiones y resultados finanzas periodo 2031-2032*

*Baldwin* ha mostrado un desempeño financiero sólido en varios aspectos clave durante el período, este apartado revisará sus datos financieros, se puede observar que la empresa ha logrado mantener una posición estable en términos de rentabilidad, eficiencia operativa y gestión de activos

##### *6.3.10.1 Ventas*

En el año 2031, *Baldwin* reportó ventas significativamente más altas que *Chester*, con una desigualdad de \$96,918,249, en el año 2032, esta brecha se amplió aún más, *Baldwin* transaccionó de \$280,550,818, mientras que *Chester* vendió \$181,580,118, mostrando una disparidad de \$98,970,700.

Si se calcula el crecimiento porcentual de las ventas se puede observar que *Baldwin* creció un 12% mientras que *Chester* 18%, como se muestra en la ilustración 122.

Ilustración 122. Ventas por periodo 2031-2032

Año	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>
2031	\$250,430,232	\$153,511,983
2032	\$280,550,818	\$181,580,118
	12%	18%

Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)

Ambos experimentaron un crecimiento en las ventas, aunque el porcentaje de *Chester* fue más alto, aun cuando *Baldwin* haya registrado ventas más altas en ambos años.

Es importante mencionar que *Baldwin* definió como una táctica para incrementar sus ventas el ofrecer a sus clientes términos de pago más amplios, otorgando 40 días, luego de una recesión económica es importante que las relaciones a largo plazo con los clientes sean reconstruidas para fortalecer las cadenas de suministro y hacer más fuerte a la industria, permitiendo gestionar los flujos de efectivo y mantener estabilidad en tiempos de incertidumbre económica.

Por otro lado, estimula las ventas y es posible que en el futuro los clientes califiquen mejor a *Baldwin* y estén más dispuestos a realizar compras en mayor volumen o de forma frecuente.

#### 6.3.10.2 Rentabilidad y apalancamiento

*Baldwin* ha mantenido un sólido Retorno sobre los Activos (*ROA*) del 17.5%, lo que significa que está generando un rendimiento significativo en relación con los activos con lo que cuenta, lo que lo denota una eficiente utilización de los recursos disponibles para generar ganancias

Ilustración 123: Rentabilidad por periodo 2031-2032

Año	Baldwin	Chester
2031	19%	4%
2032	17.5%	12.7%

Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)

En comparativa con *Chester* que también muestra un resultado muy eficiente en el uso de sus activos para generar ganancias, es interesante resaltar el hecho de que éste vendió parte de su planta productiva al cierre del 2032 por \$12,450, mientras que *Baldwin* decidió hacer una nueva inversión de \$34,760 a fin de soportar los incrementos de demanda, *Baldwin* muestra un total de activos de planta y equipos por \$263,360 mientras que *Chester* queda con \$162,300.

Con respecto al Retorno sobre el Patrimonio (*ROE*) *Baldwin* es extraordinario, situándose en un 34.3%, lo que indica que la empresa está generando un retorno sustancial para sus accionistas en relación con el capital que han invertido, por lo que era importante para *Baldwin* aplicar pago de dividendos como resultado de este indicador, la ilustración muestra la comparativa con *Chester*:

Ilustración 124: Rentabilidad por periodo 2031-2032

Año	Baldwin	Chester
2031	29%	7%
2032	34.3%	21.5%

Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)

*Chester* por su parte muestra un incremento con un 21.5%, muy favorable recuperación luego de tener resultados de 7% en el año anterior.

En cuanto al retorno sobre las Ventas (*ROS*), *Baldwin* se sitúa en un saludable 14.1%, lo que indica que la empresa está convirtiendo eficientemente sus ventas en ganancia, este nivel de rentabilidad sugiere una sólida capacidad para gestionar los costos y maximizar los márgenes de beneficio.

*Ilustración 125: Rentabilidad por periodo 2031-2032*

Año	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>
2031	15%	4%
2032	14.1%	14.4%

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

En comparativa, *Chester* se muestra ligeramente por delante con un 14.4% en comparación con el 14.1% de *Baldwin*, lo que sugiere que ambas empresas están convirtiendo eficientemente sus ventas en ganancias, aunque *Chester* tiene una ligera ventaja en este aspecto.

Es importante tener en cuenta que esta diferencia es el resultado de varios factores, aunque la estructura de costos es muy parecida y ambas han invertido en mejorar sus niveles de automatización y capacidad, *Baldwin* logra ventas significativamente más altas que *Chester*.

Aunque en el periodo pasado *Baldwin* decidió pagar deuda a largo plazo, debido a la recuperación económica se invirtió en capacidad de producción puesto que el último año tuvo que programar y hacer uso del 200% de sus recursos instalados, por lo que el indicador de

apalancamiento incrementó a dos mientras que *Chester* hizo lo contrario, pagando deuda por \$29,300.

*Ilustración 126: Apalancamiento por periodo 2031-2032*

Año	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>
2031	1.5	1.9
2032	2.0	1.7

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

Además, la empresa ha mantenido un nivel bajo de apalancamiento con un índice de apalancamiento de 2.0, lo que sugiere una gestión prudente de la deuda y una estructura de capital estable.

### 6.3.10.3 Margen de Contribución

En cuanto a la eficiencia operativa, *Baldwin* ha logrado mantener un margen de contribución del 45.9%, lo que indica una sólida capacidad para cubrir los costos variables y generar margen para cubrir los costos fijos y obtener ganancias, como lo muestra la ilustración 127.

*Ilustración 127: Margen de contribución por periodo 2031-2032*

Año	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>
2031	47.6%	42.1%
2032	45.9%	49.7%

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

En comparación, a pesar de tener menores ingresos y costos variables, *Chester* tiene un margen de contribución significativamente más bajo \$90,261, en comparación con *Baldwin* \$128,797, para *Baldwin* los costos variables son más altos \$151,754, seguido de *Chester* \$91,319 y esto

porque la primera está incurriendo en mayores gastos relacionados con la producción y la operación al adecuar sus líneas de producción a un 200% de su capacidad instalada.

*Ilustración 128: SG&A / Ventas por periodo 2031-2032*

Año	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>
2031	12.8%	17.6%
2032	12.2%	14.7%

*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

*Chester* tiene un total de gastos generales y administrativos de \$26,702, mientras que *Baldwin* tiene \$34,366, el segundo tiene gastos más altos en esta categoría, lo que abonó favorablemente a que su margen de contribución no resultara más bajo.

*Baldwin* ha reducido año considerablemente su nivel de SG&A, en parte gracias a los planes del área de *TQM* que promovieron ahorros internos en todos sentidos, contribuyendo directamente a optimizar los recursos y a reducir costos.

*Baldwin* cuenta con una posición financiera sólida, buena liquidez, una cantidad significativa de activos fijos y un patrimonio neto saludable, no obstante, tiene una carga de deuda considerable, lo que puede requerir una gestión cuidadosa para garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo.

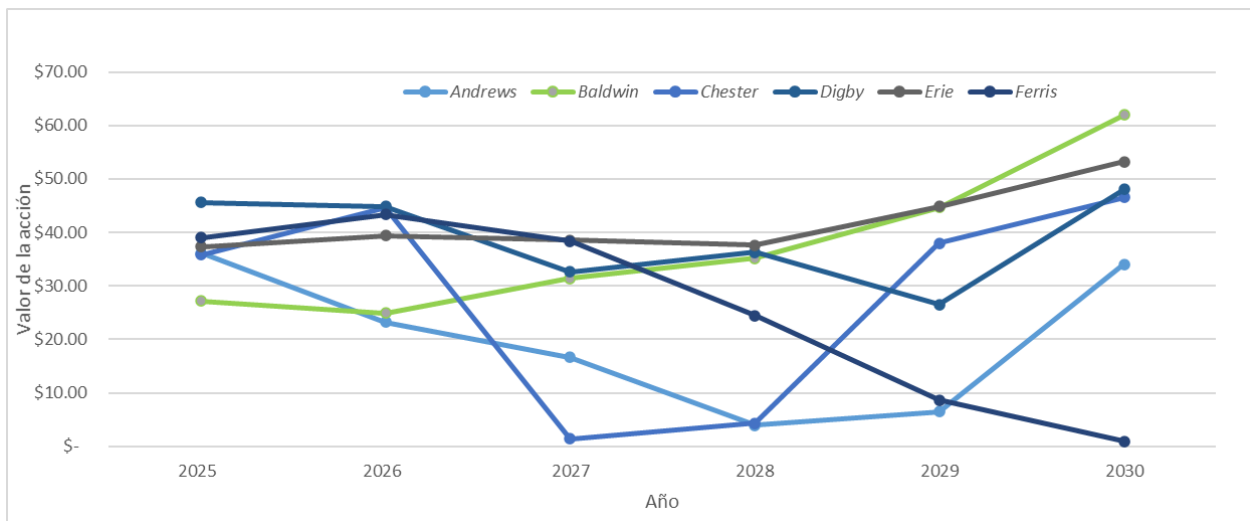
#### *6.3.10.4 Valor de la acción*

La estructura de capital de *Baldwin* está compuesta en su mayoría por patrimonio neto, lo que sugiere que la empresa depende menos de la deuda para financiar sus operaciones en comparación con otras fuentes de financiamiento. Esto es una señal positiva de estabilidad financiera.

La razón de liquidez es relevante para el inversionista ya que, si esta es superior a uno, significa que la empresa tiene tantos activos corrientes, como para liquidar sus deudas a corto plazo, *Baldwin* tiene una razón de 3.33, lo cual indica que tiene tres veces más activos corrientes que pasivos corrientes, esto refuerza para los inversionistas las decisiones de compra de acciones y por ello es importante mencionarlo.

Las acciones de *Baldwin* cerraron en \$128.33 y un beneficio por acción de \$14.12, mientras que *Chester* cerró con \$79.34, como se muestra en la ilustración 129.

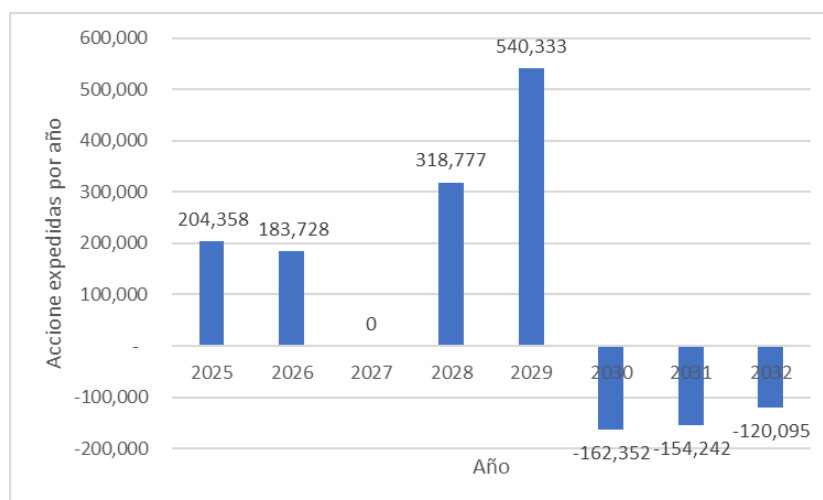
*Ilustración 129: Valor de la acción por periodo 2031-2032*



*Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)*

Los inversores recibieron al cierre de este periodo dividendos de \$15 por acción, por su parte *Baldwin* recompró acciones en circulación los últimos tres años como se muestra en la ilustración 130.

Ilustración 130. Emisión y recompra de acciones en el Mercado



Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)

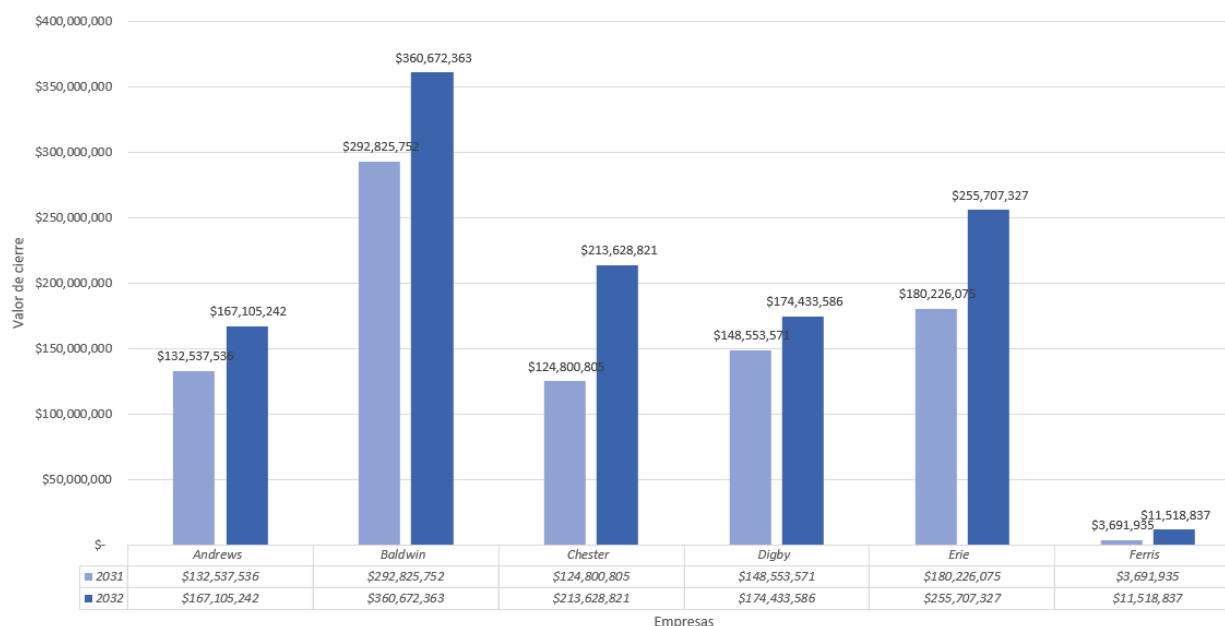
Con un dividendo de \$15.00 por acción y un rendimiento de dividendo del 11.7%, *Baldwin* ofrece a los inversores un retorno adicional en forma de dividendos, lo que resulta atractivo para sus inversiones.

#### 6.3.10.5 Capitalización en el mercado

*Baldwin* alcanza el valor en el mercado de valores de \$ 360,672,363, mientras tanto *Chester* cierra con un valor de \$ 213,628,821, esto es el valor total que los inversores están dispuestos a pagar por todas las acciones de una empresa y refleja la valoración total del mercado que puede fluctuar con los cambios en los precios de las acciones, el mercado al cierre de este bienio muestra los resultados para los competidores de la industria en la ilustración 131.

Alcanzar esta capitalización favorece a *Baldwin* ya que para los inversores se muestra una certidumbre en el futuro de la empresa, esperando un rendimiento positivo de su inversión, es por lo que *Baldwin* debe tomar acciones en el corto y largo plazo para que sus operaciones sean eficientes y generen beneficios netos positivos.

Ilustración 131. Capitalización del Mercado



Nota: creación propia con resultados de Courier (Capsim, 2024)

Se recomienda a la próxima administración, mantener una estrategia sólida para garantizar la eficiencia operativa y lograr ganancias consistentes, manteniendo una operación financiera estable y transparente que aporte certeza a los inversores.

Se debe considerar la recompra de acciones como una forma de mejorar la percepción de valor por parte de los inversores y fortalecer la posición de la empresa en el mercado, así como también considerar emitir nuevas acciones cuando *Baldwin* busque hacer nuevas inversiones a la planta productiva y otros programas que deriven en mejora continua, eficiencia y ahorros en costos directamente relacionados al giro de la empresa.

#### 6.4 Conclusiones bienio 2031-2032

En conclusión, los ocho periodos en los que este equipo directivo tuvo la oportunidad de guiar la estrategia de la empresa *Baldwin*, se lograron resultados notablemente favorecedores. Se inicio

con un enfoque conservador en el desarrollo de productos existentes, y en el departamento de mercadotecnia, se destacan inversiones considerables como el aumento de capacidad y la creación de nuevos sensores. Las decisiones tomadas estuvieron dirigidas a privilegiar la estrategia de amplio diferenciador obteniendo resultados satisfactorios.

Es importante señalar que los resultados mencionados se lograron, principalmente, gracias a dos elementos fundamentales:

- Un trabajo del equipo directivo caracterizado por la colaboración, el trabajo multidisciplinario, la comunicación cercana, ágil y la toma de decisiones oportuna.
- Un enfoque sistémico que buscó entender y atender cada una de las dimensiones de la empresa, para garantizar que los resultados financieros fuesen producto de una oferta de valor clara para sus clientes con el fin de incrementar las ventas, del cuidado de la productividad a la vez que se mantenía un control de costos y gastos; y de una vigilancia constante por la salud del negocio en términos de rentabilidad y la liquidez de manera que se generara un valor para los inversionistas e interesados.

Los resultados se pueden ver cristalizados a través de una relación sólida y óptima con los clientes, una planta de producción preparada para los incrementos de la demanda del mercado, una empresa altamente productiva y atractiva para sus accionistas, las ventas más altas de toda la industria y sensores atractivos y novedosos.

En resumen, *Baldwin* ve ahora los frutos de una estrategia bien implementada coronándose como líder de la industria *Capstone* gracias a su alta eficiencia para gestionar sus recursos, un desempeño operativamente fuerte, alta perspicacia para satisfacer las preferencias

del mercado, una capacidad productiva eficiente, un manejo adecuado de su capacidad humana y una gestión efectiva de sus finanzas. Los resultados son claros y se aprecian en la capitalización de mercado más alta de la industria, utilidades notables, el valor de la acción más sobresaliente y, finalmente, una empresa altamente rentable y atractiva.

## **CAPÍTULO 7**

### **CONCLUSIONES GENERALES**

## **7.1 Introducción**

Este capítulo contiene las conclusiones finales, del equipo autor de este trabajo de obtención de grado, relacionadas con la experiencia específica del simulador de negocios *Capstone*, la modalidad de estudio de caso como forma de titulación y el paso por la Maestría en Administración de Empresas cursada en el ITESO.

## **7.2 Planeación estratégica, implementación y adaptaciones**

Al inicio de la administración del presente consejo directivo para el periodo 2024 – 2032 *Baldwin* desarrollo una estrategia con enfoque de amplio diferenciador, la cual se implementó a lo largo de cuatro bienios, sin haber necesidad de realizar cambios significativos en la planeación, únicamente se realizaron ajustes en algunas tácticas, las cuales se presentan a continuación.

### *7.2.1 Priorización de recursos*

En la planeación estratégica al inicio, se habían estimado \$35,000 millones de dólares entre el presupuesto de promoción y de ventas. No obstante, al comenzar a planear el primer periodo se le dio prioridad a robustecer la planta, capacidad instalada y destinar mayor inversión al área de *R&D* con el objetivo de favorecer la táctica de lanzamiento de tres sensores nuevos durante los tres primeros periodos de *Baldwin*, una decisión altamente ambiciosa pero que prometía grandes frutos a largo plazo. La concesión del presupuesto de mercadotecnia pudo haber sido negociado de una mejor manera, pero lo más probable es que se hubiera tenido un alto costo financiero.

### 7.2.2 *Equilibrando rentabilidad y crecimiento sostenible*

Fue importante considerar que sacrificar la rentabilidad al corto plazo debe ser parte de una estrategia bien planificada y ejecutada, para lograr un crecimiento sostenible y rentable a futuro, priorizar la inversión inicial y el crecimiento sostenible, es parte de una estrategia de un crecimiento agresivo de entrada en un nuevo mercado.

Se utilizó una parte significativa de los recursos financieros disponibles para expandir la capacidad de producción, desarrollar productos e ingresar a nuevos productos a los segmentos de *High End*, *Performance* y *Size*, lo que requirió grandes inversiones de capital que afectaron directamente la rentabilidad a corto plazo.

En una segunda etapa se invirtió considerablemente en actividades de mercadotecnia y publicidad para aumentar la visibilidad de la marca, atraer nuevos clientes y ganar participación de mercado, por lo cual se definió priorizar el crecimiento y la cuota de participación sobre la rentabilidad a corto plazo, con el objetivo de establecer una posición fuerte en la industria que pueda ser aprovechada en el futuro.

### 7.2.3 *Balance entre producción y competitividad*

En cuanto a la automatización para la planta a ocho años, la intención de *Baldwin* de llevarla en aumento poco a poco, esto se logró y al cierre de operaciones nos encontramos solo con una mínima diferencia en el segmento *High End* con respecto a lo planificado.

Esto se debió a que, después de evaluar cuidadosamente esta decisión en función de factores como el volumen de producción, el costo, la calidad del producto, la flexibilidad y la

competitividad, el equipo directivo creyó optimo mantener muchas de las operaciones de los sensores *High End* sin un alto nivel de automatización.

Baldwin, fue consciente que aunque con la automatización se reducen los costos, el tiempo de lanzamiento de un producto después de ser reacondicionado toma más tiempo en ser lanzado al mercado, por lo que apeándose a la estrategia de diferenciación mencionada anteriormente, se tomó la decisión de llevar sus productos a un nivel cinco. Lo cual fue acertado, ya que las características de los productos presentadas por otros competidores como *Andrews* y *Chester* eran ideales y aunque llevaron su nivel de automatización a 6.5 y siete respectivamente, lograron ser competitivos en este segmento. Baldwin llego a este punto de operaciones con los niveles de automatización que muestra la ilustración 132.

Ilustración 132. Niveles de automatización esperado y alcanzado por *Baldwin* al 2032.

Año	<i>Traditional</i>	<i>Low End</i>	<i>High End</i>	<i>Performance</i>	<i>Size</i>
2032 Esperada	8	10	4	6	6
2032 Actual	8	10	5	6	6

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2024)

#### 7.2.4 *Equilibrar excesos y desabastos*

Las empresas pueden mejorar su capacidad para manejar los desafíos de control de inventario en un mercado cambiante y mantener un equilibrio entre los excesos y desabastecimientos, sin embargo, para *Baldwin* representó un verdadero desafío, ya que se debía equilibrar los riesgos de tener excesos de inventario que generaron costos adicionales y los desabastecimientos que afectaron la satisfacción del cliente y las ventas.

A pesar de los esfuerzos de *Baldwin* por hacer más eficiente el manejo de inventarios mediante el continuo análisis de la demanda, monitorear de cerca las tendencias del mercado, análisis de la competencia, etc. El equipo directivo reconoce que quedaron áreas de oportunidad ya que estas acciones no fueron completamente efectivas. En el periodo ocho, aunque se evitó el desabasto en todos los segmentos *Baldwin*, incurrió en un alto costo debido al exceso de inventario. Como resultado, es necesario revisar y ajustar las tácticas de gestión de inventarios para encontrar un equilibrio entre evitar el desabasto y minimizar los costos de inventario excesivo.

#### 7.2.5 *Abarcar cuotas de mercado y mejorar continuamente*

La estrategia de amplio diferenciador prioriza contar con los productos más atractivos y novedosos del mercado, ese era uno de los principales objetivos de *Baldwin*. Al comenzar a trabajar, en los primeros periodos este objetivo se presentó muy audaz, pues *Chester* y *Andrews* perseguían la misma meta.

En la mayoría de los periodos y segmentos, *Chester* y *Baldwin* luchaban constantemente por el primer lugar en la cuota de mercado, siendo casi siempre ganadores los productos de *Chester* pues conseguían salir antes al mercado con características más atractivas.

Finalmente se tomó la decisión de poner en primer lugar la meta de abarcar la mayor cuota de mercado posible al menos en *High End*, *Performance* y *Size* a través de la táctica de mantener dos sensores en dichos espacios. Lanzar un producto antes que el otro durante cada periodo para que el primer producto robara participación y luego lanzar el otro con mejores características ya habiendo ganado mercado y una buena reputación con el cliente.

Dicha táctica se perfeccionó periodo a periodo, persiguiendo la primera posición y, a la vez, ambicionar las mayores ventas posibles al mejor precio, generando el mejor margen de contribución posible, apoyando a robustecer *Baldwin* en rentabilidad y calidad de productos.

#### 7.2.6 Ajustes en planeación

En el primer año de operaciones, *Baldwin* planeaba lanzar dos productos, uno en el segmento de *Performance* y otro en *Size*. El departamento de *R&D* realizó las adecuaciones necesarias para el lanzamiento de estos sensores, además de considerar el reacondicionamiento de la mercancía ya existentes. Al analizar las operaciones desde el departamento financiero, *Baldwin* se dio cuenta de que la empresa no podría sostener esta inversión inicial, contemplando las inversiones en *R&D*, mercadotecnia y producción. Por lo tanto, se optó por lanzar al mercado únicamente un sensor, *Boston*, en el año 2026. Este replanteamiento estratégico fue un acierto para la compañía ya que *Baldwin* lidero el segmento de *Performance* ese mismo año.

#### 7.2.7 Táctica de expansión de productos

La estrategia de amplio diferenciador define la necesidad de mantener un producto en cada segmento, cuestión que desde un principio se definió y a la que se añadió la táctica de añadir un sensor nuevo en el catálogo de *Baldwin* en los segmentos *High End*, *Performance* y *Size*. En ese sentido, en todos los periodos se buscó adherirse a la estrategia y, además, mantener un catálogo de al menos ocho sensores disponibles. La mencionada táctica le valió a *Baldwin* mayores ventas de la industria durante los seis periodos del 2028 al 2032, incluso superando a *Chester* su más cercano competidor por un 54% en ventas en el periodo 2032, una ventaja considerable.

### **7.3 Retos y oportunidades**

El simulador para nosotros fue una herramienta sorprendente y aunque al principio fue un poco confuso, con la práctica su manejo fue menos complejo y nos ayudó a explorar y comprender sistemas complejos, identificar patrones emergentes y evaluar diferentes escenarios o estrategias, pero no sin dejar de lado las limitaciones y la incertidumbre asociadas con los resultados del simulador al interpretar y tomar decisiones basadas en ellos.

En cuanto a la experiencia del equipo en específico, en la primera etapa nos resultó difícil de entender, luego se fue facilitando el uso y las interacciones de los datos entre sí, no obstante, tuvimos que aprender a jugar con la herramienta, por lo que fue fundamental familiarizarnos con los principios subyacentes del sistema, incluidas las variables relevantes, las interacciones entre ellas y los posibles resultados esperados.

Además, fue crucial establecer una metodología clara y un plan de trabajo detallado que guíe el proceso de simulación, definiendo los parámetros para ajustar los escenarios y los indicadores de éxito. Durante y después de la simulación, fue importante mantener un ojo crítico para evaluar constantemente la validez y la utilidad de los resultados obtenidos y ajustando el enfoque de las tácticas según sea necesario. A continuación, se describen algunos retos que fueron relevantes para el equipo y como se resolvieron.

#### *7.3.1 Desafíos para el departamento de mercadotecnia*

La accesibilidad fue un aspecto que se mostró como un reto en todos los periodos, puesto que no se ganó una ventaja considerable desde un inicio por la flexibilidad que se tuvo que mostrar

en el presupuesto de mercadotecnia, además de que está limitada a los puntos porcentuales en los que puede crecer cada año y es costosa.

La más alta accesibilidad que se logró conquistar fue un 93% en el segmento de *Performance*, mientras que *Andrews* logró un 98% en *High End*. No obstante, incrementar los días de pago otorgados a los clientes ayudó considerablemente a mejorar la opinión de los clientes en la encuesta de satisfacción y por ende a incrementar la demanda obteniendo resultados superiores a los proyectados.

### *7.3.2 Trabajo en equipo y toma de decisiones*

Durante el primer periodo, el equipo directivo se encontró con la importancia de tener una visión integral del proyecto y las metas bien definidas en la empresa. En la toma de decisiones, es común que cada área quiera alcanzar sus propios objetivos, pero en ocasiones esto no es factible debido a limitaciones como el presupuesto y el tiempo. Por tanto, fue crucial ceder para priorizar ciertas áreas teniendo en cuenta el impacto en los resultados globales.

El trabajo en equipo fue complicado y en muchas ocasiones frustrantes, debido a que los integrantes del equipo han construido una estrecha relación de amistad, lo que nos llevó a tratar con respeto y empatía nuestros desacuerdos. Además, algo que fortaleció las decisiones tomadas en pro de la empresa fue el equipo multidisciplinario con el que contó *Baldwin*. Sin embargo, contar con cuatro criterios, áreas y formas de ser muy distintas dieron como resultado conflictos en la toma de decisiones.

Para resolver esto, fue importante la tomar decisiones de forma conjunta y anteponer los resultados generales. Esto significó que tuvimos que negociar y llegar a un consenso entre los miembros del equipo.

### *7.3.3 Aprovechamiento de la diversidad de enfoques*

Para *Baldwin* fue muy importante la conformación de un consejo directivo que representara las diferentes áreas de la empresa en la toma de decisiones, lo cual generó resultados óptimos. Si bien esto aportó un análisis interdisciplinario del desempeño de la empresa, significó un reto importante al momento de reunir perfiles con diferente formación profesional y estilos de liderazgo.

Otro reto que se enfrentó como equipo directivo fue el manejo de las disidencias, pues desde los diferentes perfiles, conocimientos y experiencias, cada dirección analizó reportes y realizó propuestas desde una perspectiva que, si bien eran complementarias, priorizaban su departamento. Esto nos incentivó a aprovechar las diferencias como una oportunidad para enriquecer las decisiones y fortalecer la organización.

Después de un primer bienio con algunos conflictos se realizó una reunión de consejo donde se abordaron los desacuerdos e inconvenientes percibidos, logrando la negociación y establecimiento de acuerdos. Gracias a esto se construyó una relación de confianza que reconocía la importancia de la participación de todas las áreas que conforman la empresa, encontrando la coincidencia en un fin común, que *Baldwin* llegara a ser líder de la industria, satisfaciendo las necesidades de las partes interesadas, maximizando los beneficios a clientes, colaboradores, socios, proveedores, y el entorno en el que se hacen negocios.

#### *7.3.4 Armonizar diferentes ritmos y responsabilidades*

Cada dirección tenía actividades propias y rutinas que dificultaban la programación de las reuniones de trabajo, por lo que se volvió prioridad optimizar los tiempos individuales y en conjunto, de forma que se realizara un trabajo más eficiente y amigable con las agendas de todas las directoras.

### **7.4 Análisis del éxito**

El éxito de *Baldwin*, se basó en la elección y la adherencia a una estrategia sólida. El equipo directivo comprendió desde el inicio de la administración, la importancia de seguir dicha estrategia para alcanzar los objetivos, lo que se reflejó en un buen desempeño en las rondas individuales y grupales.

Así pues, aunque se mantuvo la flexibilidad para hacer ajustes cuando fue necesario, se procuró seguir la estrategia en la medida de lo posible, evitando comprometer el futuro de la empresa y minimizando costos como los préstamos de emergencia, que afectan el puntaje y la estabilidad financiera.

A continuación, se describen los puntos que se considera fueron más relevantes para que la empresa quedara en primer lugar de la competencia.

#### *7.4.1 Planeación y diferenciación competitiva*

*Baldwin* tuvo este logro debido a su estricto enfoque estratégico y ambicioso, que incluyó el lanzamiento de dos productos en los tres segmentos de mayor desarrollo tecnológico. Esta decisión, representó una clara diferenciación en el mercado y estuvo alineada con la estrategia de amplio diferenciador de la empresa.

Al introducir productos innovadores en segmentos específicos, *Baldwin* logró satisfacer las necesidades de los clientes y establecer una ventaja competitiva significativa sobre sus competidores demostrando el compromiso con la excelencia y el deseo por generar mayor innovación y competencia dentro de la industria *Capstone*.

#### 7.4.2 Toma de decisiones con una visión sistémica

La empresa no se conforma por áreas aisladas, cada aspecto en *Baldwin* resultaba importante para contribuir a un mejor desempeño. Por lo cual, fue necesario ver la empresa con enfoque sistémico, donde cada área realiza su parte de la manera más eficiente posible para contribuir a que los resultados sean favorables para las demás. *R&D*, mercadotecnia, recursos humanos, producción, *TQM* y finanzas, todos debían estar viendo hacia el mismo objetivo en el entendido de que un buen desempeño en todos aportaría la estrategia ganadora.

No hubo una sola área que no realizara concesiones o que no se viera afectada durante algún periodo, privilegiando la estrategia a largo plazo y la visión establecida para la empresa desde su concepción para estos ocho años.

Resulta primordial destacar que ninguna de las concesiones realizadas fue arbitraria ya que siempre se calculó el riesgo que conllevarían, además de los beneficios en los que derivarían, para poder tomar decisiones al respecto en el siguiente periodo. El equipo directivo realizó una lista de lo que se esperaba en dicho periodo, lo que se sacrificaría y lo que se proyectaba como resultado. Si bien, no siempre se obtuvieron los resultados esperados, en su mayoría la táctica resultó exitosa teniendo esta visión sistémica de *Baldwin*.

### 7.4.3 *Competitividad*

Al inicio de la administración del periodo 2024-2032 se desarrollaron planes ambiciosos con una estrategia de amplio diferenciador con el fin de que *Baldwin* llegara a ser la empresa más competitiva de la industria y la más atractiva para los clientes y accionistas, ofreciendo productos de las mejores características para todos los segmentos del mercado.

La incertidumbre sobre las estrategias a seguir por la competencia y los resultados que podrían generarse impactó la forma en la que se tomaron decisiones el primer bienio, pues después del primer análisis financiero fue difícil que las acciones de *Baldwin* siguieran claramente la estrategia desarrollada.

El nivel de apalancamiento que se requería sacrificaba los beneficios para nuestros socios accionistas y generaba números negativos en muchos de los indicadores de este departamento, por lo que se tomó la decisión de reajustar el presupuesto para el área de mercadotecnia, que era prioritarias en esa etapa. Esto significó un rezago importante en el conocimiento y accesibilidad esperado para el segundo bienio, lo que posteriormente requirió cambios en la inversión del área de recursos humanos, limitando el desempeño y obteniendo resultados menores a los esperados.

### 7.4.4 *Alto involucramiento del equipo y tiempo invertido*

Gracias al involucramiento y compromiso del equipo directivo se lograron realizar análisis más detallados y profundos de los resultados obtenidos cada bienio. Esta perspectiva multidisciplinaria y la vigilancia constante permitieron reforzar el seguimiento de la estrategia

durante las decisiones tomadas cada periodo, observando cuidadosamente el cumplimiento de los objetivos establecidos.

#### 7.4.5 Capacidades dinámicas

*Baldwin* aplicó varias capacidades dinámicas a lo largo de sus operaciones que derivaron en el éxito de la empresa

1. Sensibilidad al mercado y capacidad de anticipación: *Baldwin* demostró una fuerte sensibilidad al mercado y la capacidad de anticipar las necesidades y preferencias de los clientes a través de su departamento de R&D. Por ejemplo, el lanzamiento anticipado de productos como *Bid* y *Bilbao* para satisfacer las demandas del mercado antes que la competencia.
2. Innovación y desarrollo de productos: la innovación constante y el desarrollo de nuevos productos, como se ve en el lanzamiento de sensores en los segmentos *High End*, *Performance* y *Size*, y el rediseño de productos para mantenerse competitivos. Esto refleja la capacidad de *Baldwin* para renovar su oferta de productos en respuesta a los cambios del mercado.
3. Gestión de la eficiencia operativa: *Baldwin* trabajó en optimizar sus costos de producción mediante decisiones estratégicas sobre la capacidad de producción y la automatización, buscando un equilibrio entre la capacidad instalada y los costos de mano de obra para mantenerse competitivo frente a *Chester*.
4. Respuesta y adaptación al cambio: la capacidad de *Baldwin* para adaptarse a los cambios en el mercado y en las preferencias de los consumidores se demuestra en su reacción a

las mejoras de productos de la competencia y en su planificación para futuras actualizaciones de productos, venta o compra de capacidad, así como ajustes de precios.

5. Gestión estratégica de recursos: *Baldwin* invirtió en capacidad productiva, en el departamento de *TQM*, *R&D* y en mercadotecnia, así como su manejo del flujo de efectivo y el uso de deuda, reflejan una gestión estratégica de sus recursos para apoyar sus objetivos a corto y largo plazo.

*Baldwin* logró liderar en la industria gracias a su habilidad para adaptarse y responder a los cambios constantes del mercado. Logrando entender las necesidades y preferencias de los clientes, lo que permitió ofrecer productos innovadores y atractivos que se ajustaron a las nuevas tendencias. Además, se trabajó en optimizar sus procesos de producción, manteniendo así su competitividad frente a otras empresas. *Baldwin* también demostró ser capaz de adaptarse rápidamente a los crecimientos del mercado y eficientó los recursos para alcanzar sus metas a largo plazo. Básicamente, su capacidad para aplicar estas habilidades fue clave para mantener el éxito en la industria.

#### 7.4.6 *Visión ambiciosa y evaluación estratégica*

Desde las rondas de práctica se tomó la decisión de revisar constantemente los ratios y resultados probables del *BSC* para ajustar las tácticas acordes a ello. Esta práctica resultó bastante favorecedora pues, en ocasiones, con pequeños ajustes se lograba un mejor puntaje del simulador, sin que fuera un hecho. Se tenía claro, por ejemplo, que el pronóstico de ventas siempre estaba ajustado para ser conservador, ya fuera a un 80% o un 90% de acuerdo con el crecimiento de la demanda esperado, y con ello era evidente que los resultados financieros

podrían mejorar si se vendía el 100% del producto o probablemente acertado si los sensores de *Baldwin* no resultaban bien evaluados y la empresa se quedaba con inventario.

Las revisiones de los estados financieros daban más claridad del seguimiento a la estrategia, además de visualizar escenarios positivos, conservadores y negativos para asumir los riesgos correspondientes por consenso y perseguir el mejor resultado posible, lo cual se consiguió en todas las rondas.

#### *7.4.7 Optimización de los plazos de pago*

Al visualizar un decremento en la demanda fue necesario ajustar varios aspectos para el periodo 2028. Uno de ellos y que resultó muy favorecedor para la empresa, fue la de mejorar los días de crédito para los clientes sin perder de vista que la estrategia de amplio diferenciador considera mantener los márgenes de utilidad amplios para cobrar un sobreprecio justo, de tal manera que fuera necesario otorgar los días suficientes para que el cliente percibiera a *Baldwin* como una empresa con un profundo conocimiento de las necesidades y deseos de los clientes, pero no demasiados que resultaran en altos costos financieros. En el periodo 2029 se amplió el crédito a 32 días de los 30 preestablecidos, en el 2030 a 34, en el 2031 a 35 y en el 2032, finalmente a 40.

Esta táctica implicaba un riesgo amplio de generar una demanda tal que pudiera ocasionar un desabasto o producir de más al tratar de prevenirlo, por ello se fue realizando periódicamente con el fin de analizar cautelosamente los resultados de esa decisión.

#### *7.4.8 Cuidar hasta el último detalle*

Otra decisión clave tomada por el equipo directivo de *Baldwin* fue la implementación de un proceso de toma de decisiones, asegurando la participación conjunta. Esto se logró con la

creación de una lista de control, supervisada por los responsables de cada área y aunque esto representó una inversión adicional de tiempo, proporcionó la oportunidad de detectar áreas de mejora enfocándose en cuidar cada detalle. Se reconoce que esta decisión fue fundamental para el éxito del equipo y su posicionamiento en la competencia.

### **7.5 Aportaciones del simulador a las empresas de integrantes de *Baldwin***

*Capstone* fue, una plataforma segura para experimentar y aprender estrategias sin el riesgo de pérdidas reales. Nos permitió establecer objetivos ambiciosos, tomar decisiones arriesgadas y observar los resultados, fomentando la creatividad y la exploración de ideas. Además, fue una oportunidad para aplicar conocimientos teóricos en un contexto práctico. Sin embargo, es importante reconocer que no captura completamente la complejidad y dinámica del mercado real ni las interacciones humanas.

A continuación, se presenta una lista de aprendizajes clave que se vinculan con los trabajos que realizamos en nuestra vida profesional.

#### *7.5.1 Simulador de aprendizaje: experimentando sin riesgos*

Hacer un ejercicio de planeación estratégica, ejecución y medición de resultados en un entorno controlado como lo es el simulador *Capsim*, permite tener la oportunidad de establecer objetivos ambiciosos y de asumir riesgos en la toma de decisiones, observando resultados de este estilo de estrategias, sin el peligro de una pérdida real de dinero. Esto puede incentivar la curiosidad y creatividad, facilitando una experiencia sumamente enriquecedora.

### *7.5.2 Justificación y mejora de decisiones en todas las áreas*

Definitivamente trabajar con un equipo multidisciplinario supone un desafío en lo que se refiere a negociación. El simulador requirió que cada directora de área cuidara que sus argumentos fueran lo suficientemente convincentes para negociar mejores presupuestos persiguiendo, al mismo tiempo, los mejores resultados posibles para la empresa. Por supuesto, esto no siempre se conseguía y sobre todo las primeras dos rondas resultaron frustrantes para algunas áreas.

No hay que perder de vista que cada área era llevada por seres humanos cargados de emociones, habilidades y capacidades distintas, además de enfoque en su propia área. Las pláticas incómodas, mejorar los argumentos y demostrarlos con buenos resultados, además de una causa en común fueron grandes alicientes para respetar las necesidades de cada área y ceder ahí donde fuera necesario, además de tomar en cuenta lo enriquecedoras que pueden resultar las diferencias. Es así como el uso *Capstone* proporciona una valiosa experiencia de aprendizaje que nos prepara como líderes empresariales para enfrentar desafíos del mundo real, mejorando sus habilidades de toma de decisiones, negociación y trabajo en equipo.

### *7.5.3 Enfoque en la rentabilidad a largo plazo*

Resultó de primordial importancia, cada vez que se tomaban decisiones en todos los aspectos, revisar los resultados apegándose al enfoque de la rentabilidad a largo plazo, quedó claro que esta acción es clave enseñándonos, a ser más conscientes al momento de tomar decisiones en nuestros puestos reales y a evaluar constantemente cómo va el negocio. Esta práctica nos ayudará a tomar decisiones más sólidas y a mantenernos enfocadas en nuestros objetivos financieros pensando a futuro, incluso cuando enfrentamos desafíos y cambios en el mercado.

#### 7.5.4 *La frustración de no tener la información de la competencia*

Competir en el simulador representó una situación utópica donde lo más cercano podría ser contender en una industria donde todas las organizaciones sean públicas y en ese sentido resultó que las cosas no sean igual de transparentes en el mundo real.

Aunque esta falta de datos precisos fue desalentadora, nos enseñó a tomar decisiones en entornos menos predecibles y a proyectar tendencias en lugar de prever resultados certeros.

Por otro lado, el simulador nos brindó valiosas oportunidades de aprendizaje al evaluar constantemente nuestras decisiones a través del *Balanced Scorecard*, lo cual nos permitió ajustar nuestras estrategias y tácticas para obtener mejores resultados.

Es por esto por lo que, el equipo reconoce que el simulador ha sido una herramienta efectiva para aplicar los conocimientos adquiridos en la maestría, poniendo a prueba nuestras habilidades de liderazgo, negociación y estrategia en un entorno práctico y desafiante.

#### 7.5.5 *Aporta ideas para la vida real*

El simulador *Capstone*, permitió probar diferentes estrategias y decisiones sin el temor a incurrir en pérdidas financieras reales, fomentando la creatividad y la exploración de ideas que podrían no haber sido consideradas en un entorno empresarial real, también se tiene la oportunidad de aplicar conceptos teóricos en un contexto práctico.

Sin embargo, es importante mostrar que hay diferencias clave entre la simulación y la vida real, ya que es difícil capturar completamente la complejidad y la dinámica del mercado real tales como:

1. Las decisiones empresariales tienen consecuencias financieras reales, lo que añade presión y complejidad a la toma de decisiones.
2. Los factores externos impredecibles, como cambios en la economía, la competencia, la crisis, la recuperación económica, la complejidad de las ventas y los crecimientos positivos y negativos del mercado, y la integración de regulaciones según la región donde opera.
3. Es casi imposible que puedan capturar completamente las complejidades de las interacciones humanas, contractuales, la gestión de equipos, la negociación con socios comerciales y la resolución de conflictos.

#### *7.5.6 Claridad de las necesidades y preferencias de los clientes*

Al trabajar con el simulador, se tiene una claridad total de lo que los clientes requieren y prefieren. Al tratarse de sensores, es comprensible la anticipación con la que se conoce la demanda en cuanto a cantidad y características predilectas.

Sin embargo, es cierto que en la realidad no todos los mercados operan así; más bien, casi ninguno, ya que suelen caracterizarse por ser cambiantes y, en ocasiones, impredecibles ya que están conformados por seres humanos cuyas preferencias están gobernadas por la emocionalidad más que por la racionalidad, por lo que la demanda no es totalmente predecible.

Lo anterior hace que la labor mercadológica sea compleja y que deba actuar como amalgama entre las necesidades y preferencias de los clientes al tiempo que interactúa eficientemente con las diferentes áreas de la empresa, en especial con operaciones (producción y logística), el área de finanzas y el área de ventas.

El simulador otorga una calificación de satisfacción del cliente, misma que puede ser desarrollada por todas las empresas para saber a qué grado sus clientes le serán leales en comparación con la competencia. El porcentaje de conocimiento y de accesibilidad también se pueden revisar y cuantificar constantemente para llevarlo a los objetivos del *BSC* de cualquier empresa.

## **7.6 Beneficios de la modalidad estudio de caso, simulador de negocios**

En el siguiente segmento se expondrá la experiencia de cada integrante del equipo en este ambicioso proyecto de titulación, las herramientas y beneficios recibidos tras la elaboración del Trabajo de Obtención de Grado por medio de la modalidad de Análisis de Caso, Simulador de Negocios, analizando los desafíos y aprendizajes que se obtuvieron mediante esta modalidad .

### *7.6.1 Fabiola Moya Hernández*

La modalidad de Análisis de caso, simulador de negocios es una experiencia única, enriquecedora y emocionante, pude aplicar de forma práctica conocimientos adquiridos durante la formación académica y en lo personal me permitió tener la oportunidad de enfrentar situaciones que requerían aplicar conceptos de gestión de la estrategia en investigación y desarrollo, mercadotecnia, finanzas, operaciones y recursos humanos.

Tuve oportunidad de llevar a cabo la toma de decisiones a través del análisis de datos, la gestión del tiempo, resolución de problemas y la comunicación efectiva, la simulación implicó trabajo en equipo y toma de decisiones colaborativa, no fue algo fácil, sin embargo, tuvimos que trabajar de forma efectiva y negociar diferentes puntos de vista para consensuar, asumir riesgos

en conjunto, decisiones calculadas bajo presión y en un entorno donde podía haber consecuencias para más de una área del negocio.

Este tipo de modalidad ofrece una experiencia educativa dinámica y práctica que prepara a los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo empresarial real con confianza y habilidades sólidas, aún más cuando no es el rubro en el cual te desempeñas en el día a día.

El hecho del que el *TOG* fuese realizado a través de varias asignaturas, fue un proceso en el que al inicio me sentí frustrada en IDI 1 porque no tenía mucha idea de la estructura en la cual se podía ir desarrollando cada capítulo, creo que lo entendí hasta IDI 2, que fue realmente enriquecedor y desafiante.

La culminación de este documento, con la competencia y el análisis de datos fue un hito emocionante, después de meses de investigación, recopilación de marco teórico y trabajo en equipo, ver cómo todos los elementos del proyecto convergían para dar forma a conclusiones significativas fue gratificante, a parte, la experiencia de presentar nuestros hallazgos ante nuestros maestros, coordinadores expertos en el campo y recibir retroalimentación constructiva fue invaluable para nuestro crecimiento académico y profesional.

#### *7.6.2 Itahiyectzi Mendoza Rosas*

Mi experiencia con la modalidad de titulación por medio del análisis de caso, simulador empresarial fue nutrida e integradora, pues a lo largo de los diferentes cursos de IDI fui retomando las metodologías y perspectivas revisadas a lo largo del *MBA* para analizar lo que sería el desempeño de la empresa *Baldwin*, así como su industria y competencia.

El simulador fue una herramienta muy enriquecedora para este proyecto, el ejercicio de realizar una planeación estratégica, ejecutarla, monitorear los resultados y cuidar el cumplimiento de los objetivos establecidos me permitió integrar los conocimientos adquiridos a través de la maestría, favoreciendo el análisis profundo y periódico de los indicadores de desempeño de los diferentes departamentos de la organización, y del funcionamiento de las empresas en general.

Respecto al trabajo en equipo, esta experiencia me permitió reconocer la forma en que una decisión puede impactar diferentes áreas de la organización, favoreciendo o dificultando el cumplimiento de los objetivos estratégicos, motivo por el cual la comunicación y retroalimentación entre todas las direcciones es una fuente importante de información para la toma de decisiones más acertadas y la obtención de los resultados esperados.

Particularmente el análisis de una empresa que se dedica a la fabricación de productos me permitió conocer más detalles del funcionamiento de un giro diferente al de mi propia empresa, pues si bien, existen muchas similitudes entre una empresa de servicios y manufactura, existen también diferencias como la profunda relación entre la planeación de producción y gestión de almacenes de producto terminado que solo había observado de manera externa con mis clientes.

Considero muy valiosa la oportunidad de conocer sobre áreas en las que nunca había tenido un acercamiento previo. Todo esto desde una mirada sistémica de la organización y un análisis constante del mercado, la competencia, las concesiones y los riesgos adquiridos en cada decisión.

### 7.6.3 *Laura Alicia Martínez Torres*

Durante el programa de la maestría formé parte de la clase IDI 1 Modalidad Análisis de caso, simulador de negocio, en la cual se nos contextualizó con el *Courier* del simulador para generar el trabajo final, el cual consistía en entregarnos ocho rondas de una simulación para detectar por equipos qué estrategia había seguido cada empresa. En un principio me pareció desafiante, particularmente porque el equipo del que formé parte era más experimentado que yo en el área financiera. No obstante, generé una metodología para identificar la estrategia de la compañía que nos fue otorgada, y la misma fue exitosa, enriqueciendo mis conocimientos mediante el trabajo en equipo y las aportaciones de nuestro profesor.

Para la materia de IDI 2 se tomó en consideración una sólida base de conceptos que nos permitió desarrollar el marco teórico del presente trabajo, con lecturas pertinentes a la modalidad elegida para titularnos, ligando gran parte de los conocimientos adquiridos durante el programa de la maestría con casos prácticos y de empresas reales. El estudio de casos, en lo personal, me pareció de alto valor por mi desarrollo profesional como consultora, ya que abrió mis horizontes para conocer cómo se han llevado a la realidad estrategias, teniendo ahora un contexto más amplio e invitándome a leer casos constantemente para ejercer mis habilidades de una manera más profesional y aportar más a mis clientes, empresarios llenos de retos y esperanzas.

Ya para IDI 3 y 4 se comenzó a utilizar el simulador, lo que me permitió evaluarme, aunque fuera en un ambiente controlado, en un entorno más global. Hasta el momento, sólo he desarrollado mis habilidades en empresas pequeñas y medianas. Sin embargo, el simulador da

una introducción a cómo se toman las decisiones en conjunto con varios departamentos, escuchando y conjugando criterios diversos y enriquecedores, poniendo como centro la estrategia; y revisando los aspectos sistémicos de la organización.

En un inicio esta modalidad me parecía abrumadora, pero, al ir practicando y aplicando los conocimientos que nos fueron generosamente proporcionados durante la maestría, llegó un momento en que logré encontrar el aspecto divertido de la competencia sana y profesional entre equipos. Además, es importante decirlo, al ser una modalidad utilizada en universidades internacionales de renombre me resultó altamente motivador ya que otros estudiantes de las mejores escuelas de negocios del mundo lo están usando y pude ver su desempeño y las competencias en las que se tiene incidencia.

A decir verdad, en un inicio sentía temor de titularme mediante esta modalidad pues era algo desconocido para mí, y no sólo el simulador sino el área de producción, en la que no contaba con ninguna experiencia representativa. Sin embargo, hubo un momento en que reflexioné el valor de nadar en aguas desconocidas y lo que ello integraría a mis conocimientos, por lo cual decidí cambiar el temor por una sensación de reto.

Esta modalidad de titulación requería formar parte de un equipo que no era escogido voluntariamente, ese aspecto debió ser un gran reto para los profesores, organizar equipos multidisciplinarios por las distintas habilidades y capacidades que *Capsim* demanda. En el caso del grupo con el que tuve la fortuna de trabajar, aun cuando todas teníamos el mismo objetivo de llevar a *Baldwin* a los mejores resultados posibles, surgieron diferencias importantes en lo que se refiere a las tácticas y opiniones. Dirimimos nuestras diferencias a través de pláticas

incómodas que nos dieron la oportunidad de seguir adelante en un ambiente más empático y siempre poniendo al centro el objetivo y el valor de las decisiones con un enfoque sistémico, además de valorar profundamente las habilidades y destrezas que cada integrante traía a la mesa.

Definitivamente requerí intensificar mis esfuerzos para los capítulos del análisis de datos pues humildemente reconozco que la rapidez y presteza no forman parte de mis virtudes, afortunadamente todo llevó a desarrollar el TOG de una manera fluida, mientras que simultáneamente desarrollaba las tácticas a aplicar en el siguiente periodo. Con ello aprendí a enfocarme y a evaluar y tomar decisiones con prontitud.

Adicionalmente, otro aspecto beneficioso del simulador fue que requerí agudizar mis habilidades y capacidades para estar a la altura de un equipo magnífico conformado por mis compañeras y equipos competidores tomando decisiones extraordinarias, todos altamente competentes y perspicaces.

Realizar el trabajo de obtención de grado a lo largo de tres semestres mientras que se llevaban otras materias de forma simultánea, resultó altamente retador, sobre todo para lograr entregar un trabajo a la altura de todo lo aprendido. No obstante, es gratificante saber que ya me encontraré en proceso de titulación y en ese sentido me encuentro profundamente agradecida con los grandes maestros que coadyuvaron en mi proceso.

#### *7.6.4 Denisse Reyna Maldonado*

En cuanto a la modalidad de titulación de Análisis de caso, simulador de negocios, la materia de *IDI1* fue para mí, muy compleja, era mucha información sin un fin aparente. En *IDI2*, toda la

teoría me fue haciendo un poco más de sentido para culminar con el *ID13* e *ID14* donde todos los conocimientos e información se integraron con un objetivo. El aprendizaje, superó mis expectativas y resultando más demandante de lo que esperaba. Los retos afrontados, en buena medida se debieron al proceso del *TOG* ya que al inicio parecía fácil, pero trasladar el aprendizaje, acciones y resultados del simulador al trabajo escrito requirió esfuerzo y tiempo.

Este proceso fue tornándose difícil debido a la extensión de este, además, coordinar cuatro ideas y los tiempos de trabajo. Sin embargo, ahora veo que la realización de este documento en equipo es la decisión más acertada dado que es el mejor camino de tener una visión más integral, retroalimentación más completa, desarrollando habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.

Por otro lado, la experiencia con el simulador *Capstone* ha sido realmente enriquecedora y transformadora para mí. Ha sido un reto aplicar los conocimientos adquiridos durante toda la formación académica en un entorno práctico y dinámico, donde cada decisión estratégica que tomamos impacta directamente en el desempeño de la empresa simulada. Destaco la oportunidad de trabajar en equipo, aprender de mis compañeras, ya que el intercambio de ideas y sobre todo la negociación fueron fundamentales para alcanzar nuestros objetivos.

Además, esta experiencia me permitió entender la importancia de tener una visión sistémica de la organización, donde cada decisión afecta a diferentes áreas y departamentos. El desafío de enfrentarme a un ambiente competitivo pero colaborativo me ha ayudado a poner a prueba mis habilidades y capacidades, demostrando mi capacidad para adaptarme y tomar decisiones acertadas en situaciones complejas.

Considero que esta experiencia me ha brindado una perspectiva más amplia del mundo empresarial, permitiéndome entender cómo se llevan a cabo las decisiones estratégicas en organizaciones de mayor importancia. Concluyo mencionando que este proyecto ha sido una oportunidad invaluable para mi desarrollo profesional y personal proporcionándome una base sólida para enfrentar desafíos en el mundo real con confianza y determinación.

### **7.7 Impacto del legado y los valores ITESO en la maestría en administración de negocios.**

En este apartado las integrantes del equipo presentarán la manera en la que el *MBA* en ITESO, la visión empresarial y los valores promovidos en la institución, impactaron en su formación profesional y personal a lo largo del programa educativo, así como la manera en que aplicarán la perspectiva de responsabilidad social en los espacios donde ejercen sus carreras y participan en la toma de decisiones.

#### *7.7.1 Fabiola Moya Hernández*

La elección de cursar un posgrado fue el resultado de una cuidadosa reflexión sobre mis metas académicas y profesionales, escuché sobre el programa por parte del vicepresidente de la compañía en la cual laboro y al conocer la reputación del programa y la calidad de su cuerpo docente, no dudé en elegir al ITESO como mi destino educativo. Además, la oferta de programas especializados y la flexibilidad curricular me ofrecieron la oportunidad de adaptar mi aprendizaje a mis intereses y objetivos específicos.

El plan de estudios superó mis expectativas, ofreciendo una combinación equilibrada de teoría y práctica, así como la posibilidad de explorar áreas de especialización dentro de mi campo de estudio, las opciones de investigación y proyectos aplicados me brindaron la

oportunidad de profundizar en temas de relevancia y actualidad, preparándome para los desafíos del mundo laboral.

Formar parte de un grupo exclusivamente conformado por mujeres en el ITESO ha sido una experiencia enriquecedora y transformadora, el aprendizaje más relevante de esta dinámica única ha sido la consolidación de un ambiente de apoyo, colaboración y empoderamiento mutuo, al compartir experiencias y desafíos con mis compañeras, hemos fortalecido nuestro liderazgo, nuestra voz y nuestra capacidad para enfrentar los retos con determinación y resiliencia.

Los valores del ITESO, como la excelencia académica, la responsabilidad social y el respeto a la diversidad, se reflejan de manera palpable en la comunidad educativa, los profesores, con su dedicación y compromiso, encarnan estos valores en su labor, fomentando el pensamiento crítico, el diálogo respetuoso y el compromiso con el bien común. Del mismo modo, mis compañeras de estudio han demostrado un profundo sentido de solidaridad y colaboración, inspirándome a ser una agente de cambio en mi entorno.

Estudiar en el ITESO ha sido una experiencia que me transformó, más allá de los factores de conocimiento académico o conocimientos técnicos, me ha proveído de formación holística, que influye en que mi accionar en la vida diaria tenga en consecuencia la aplicación de valores y un compromiso con la sociedad. Me llevo una conciencia con enfoque a la responsabilidad social en las empresas y una sensibilidad hacia las necesidades de los demás, buscando que tenga un impacto positivo en la comunidad.

### 7.7.2 *Itahiyectzi Mendoza Rosas*

Desde un principio elegí este *MBA* por la afinidad que tengo con los valores institucionales de ITESO. La perspectiva de responsabilidad social empresarial presente en todas las materias me permitió conocer casos reales y metodologías que incentivan el respeto y cuidado de los recursos naturales y la sociedad, desde la ética en las decisiones del día a día y la consciencia de su impacto en su entorno.

Haber cursado el programa del *MBA* en un grupo conformado únicamente por mujeres empresarias fue una oportunidad de aprendizaje más allá de lo académico, pues además de las diferentes experiencias laborales compartidas a través de las diferentes materias, coincidir en un espacio formativo con profesionales de diferentes perfiles profesionales, industrias, roles y personalidades fue sumamente enriquecedor.

Compartir experiencias sobre las vicisitudes que implica ser mujeres profesionistas, el reto de encontrar un equilibrio entre la vida personal y profesional, el desafío de llegar a los espacios de toma de decisiones y la forma en la que enfrentamos estas situaciones fomentó la creación de un espacio seguro, una comunidad y red de apoyo que habitualmente es difícil de construir en otros espacios personales y profesionales.

En esta institución logré ver cómo la filosofía empresarial, una visión de negocios de sustentabilidad y una planeación estratégica bajo los principios *ESG (Environmental, Social & Governance)* son aspectos importantes para alcanzar el bien común desde prácticas más respetuosas y responsables.

El plan educativo y el contenido ofrecido en las diferentes materias del *MBA* es completo y actualizado, permite conocer diferentes herramientas para el monitoreo integral del desempeño de las empresas, así como del contexto en el que se desenvuelven, contemplando el entorno desde una perspectiva respetuosa y responsable, para una planeación estratégica y toma de decisiones informada y acertada a las condiciones complejas y cambiantes de la actualidad.

Ahora, todos los conocimientos y experiencias adquiridos pasan a ser parte de las herramientas personales y profesionales que puedo aplicar en los proyectos de consultoría que realizamos en mi empresa, lo cual me permitirá incidir en la generación de un desarrollo económico más inclusivo y respetuoso, que genera espacios laborales dignos, plataformas de reconstrucción del tejido social, y distribuye equitativamente la riqueza mientras cuida a las personas y naturaleza.

### *7.7.3 Laura Alicia Martínez Torres*

He sido alumna de instituciones jesuitas desde la secundaria, y ello ha representado para mí una gran inmersión en la filosofía ignaciana cuyo modelo de liderazgo comparto y que he adoptado en mi ser y quehacer profesional.

Tener la oportunidad de estudiar esta maestría, acompañada de mujeres magníficas, presenciarlas y conocer sus ilusiones, aspiraciones y ambiciones por y para el mundo, ha sido una experiencia extraordinaria ya que me hicieron saber que no estaba sola en mis propósitos. Departir con profesores que nos compartieron en sus respectivas materias su entrega, generosidad y paciencia; es una experiencia inigualable.

El ITESO, como institución global que es, ofrece la oportunidad de una experiencia internacional al terminar la materia de Logística Internacional en la *Loyola University* en Chicago, lo que pude aprovechar y me resultó satisfactorio. El plan de estudios del *MBA* es adecuado y sobre todo, los valores ignacianos que fueron compartidos por algunos maestros de la institución resultan inspiradores.

Tener el enorme e inconmensurable privilegio de estudiar un posgrado cuando es una oportunidad otorgada a tan pocos en el país genera en mí un amplio sentido de la responsabilidad que ello conlleva. Siempre me he considerado una mujer de acción y disruptiva, sostengo la noción de que los títulos no son necesariamente importantes, sino los conocimientos que emergen de los procesos formativos y que se llevan a la práctica en el día a día. Esto conforma el aporte al mundo que contribuye a la transformación social. Al terminar este posgrado me quedo con la frase de San Ignacio “Ve y enciéndele fuego al mundo”.

#### *7.7.4 Denisse Reyna Maldonado*

Decidí estudiar en el *ITESO* un posgrado debido al plan de estudios, encontré valiosa la diversidad de asignaturas ofertadas ya que no solo contemplan las de preparación para los negocios si no para la integración de la empresa, la comunidad y medio ambiente. Cursos el *MBA*, ha sido una experiencia que ha dejado una huella profunda en mí. Más allá de adquirir conocimientos académicos, esta institución me ha proporcionado una formación integral que ha impactado mi forma de pensar y actuar en la vida cotidiana.

Los valores y el compromiso con la responsabilidad social me han llevado a desarrollar una conciencia social y empresarial que busca generar un impacto positivo en la comunidad.

Además, durante este tiempo, he tenido la oportunidad de sumergirme en casos reales y metodologías que fomentan el respeto por el medio ambiente y la sociedad. Doy gracias por los conocimientos y experiencias que he adquirido ya que se convierten en herramientas valiosas que puedo aplicar en mi trabajo diario y en los proyectos a emprender.

Esta maestría también me ha brindado la oportunidad de pertenecer a un grupo excepcional de mujeres, de las cuales he aprendido tanto a nivel profesional como personal. He sido testigo de la importancia y el impacto positivo que las mujeres tienen en las actividades empresariales, así como de la fuerza que surge cuando nos apoyamos y colaboramos entre nosotras. La diversidad de perspectivas, experiencias y habilidades dentro de nuestro grupo ha enriquecido enormemente mi aprendizaje y me ha inspirado a seguir adelante con confianza en mi carrera profesional.

## **7.8 Conclusiones**

Realizar este capítulo se tornó en una oportunidad de discernir sobre todo lo aprendido durante este programa de *MBA*. El Trabajo de Obtención de Grado ofrece una forma de integrar los conocimientos que generosamente nos fueron otorgados durante el programa mediante el uso de un simulador; además de confrontarnos con decisiones que impactaron profundamente no sólo en el trabajo sino en nuestro quehacer profesional.

Haber quedado en el primer lugar de la competencia fue el resultado de aplicar y agudizar nuestros conocimientos para buscar su mejor aplicabilidad a lo largo del proyecto. Aún con ello, la experiencia nos dejó innumerables aprendizajes. La influencia de la cultura organizacional en la toma de decisiones directivas, la importancia de desarrollar un enfoque

sistémico para la toma de decisiones, desplegar una estrategia lo suficientemente flexible para anteponer la rentabilidad de la empresa, pero lo suficientemente delineada para verla llegar a buen puerto, por mencionar algunos.

El simulador que para algunas integrantes del equipo comenzó siendo abrumador, terminó siendo una experiencia emocionante y motivadora con resultados superiores a los esperados.

## Referencias

AB inBev. (2018). *Anheuser-Busch InBev Responsible Sourcing Principles for farms*. Retrieved from [https://www.ab-inbev.com/content/dam/universaltemplate/ab-inbev/Better%20World/Our%20Policies/Responsible-Sourcing-Principles-for-Farms\\_041018\\_FINAL\\_LegalCASignOff---Copy2.pdf](https://www.ab-inbev.com/content/dam/universaltemplate/ab-inbev/Better%20World/Our%20Policies/Responsible-Sourcing-Principles-for-Farms_041018_FINAL_LegalCASignOff---Copy2.pdf)

AB inBev. (2020). *Our response to COVID19: Making an impact where it matters*. Retrieved from <https://www.ab-inbev.com/news-media/news-stories/our-response-to-covid19/>

AB inBev. (2022). *3Q22 Results*. Retrieved from [https://www.ab-inbev.com/assets/pressreleases/2022/10/ABInBev%203Q22%20Webcast\\_External\\_vF.pdf](https://www.ab-inbev.com/assets/pressreleases/2022/10/ABInBev%203Q22%20Webcast_External_vF.pdf)

*Ab-inbev*. (2023, 02 11). Retrieved from <https://www.ab-inbev.com/our-brands/>

Ansoff, I. (1980). *Estrategias Corporativas*. Madrid: Pirámide.

Bhushan, N. (2022, mayo 19). *Uber*. Retrieved from <https://www.uber.com/en-IN/newsroom/improving-uber-experience/>

Boaz, N., & Fox, E. A. (2014, March 1). *Change-leader-change-thyself*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/>: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/change-leader-change-thyself>

Capsim. (2014, Marzo 1). *Capstone Tem Member Guide*. Retrieved from Capsim Business Simulation and Assessment Technology: <https://ww3.capsim.com/guides/capstone2013/index.html>

Capsim. (2024). *Capstone Courier 2025-2032*.

Collis, D., & Montgomery, C. (1995, July 1). *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/1995/07/competing-on-resources-strategy-in-the-1990s>

Edwards, J. (2014, Enero 22). *Uber Has Changed My Life And As God Is My Witness I Will Never Take A Taxi Again (Where Available)*. Retrieved from Insider: <https://www.businessinsider.com/uber-has-changed-my-life-and-as-god-is-my-witness-i-will-never-take-a-taxi-again-where-available-2014-1?r=MX&IR=T>

Eguía Dibildox, J. C. (2020). *Visión y pensamiento estratégico*. Guadalajara: Diplomado en Habilidades Directivas, ITESO.

El Economista . (2018, abril 9). *Uber compra servicio de bicicletas eléctricas JUMP Bikes*. Retrieved from <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Uber-compra-servicio-de-bicicletas-electricas-JUMP-Bikes-20180409-0021.html>

Eldridge, L. (2015). *Facepaint, The Story of Makeup*. Editorial Abrams.

Estee Lauder Companies. (2023). *Estee Lauder Companies*. Retrieved from Our Commitments: <https://www.elcompanies.com/en/our-commitments>

Estee Lauder Companies. (2023). *Estee Lauder Companies*. Retrieved from The Estée Story: <https://www.elcompanies.com/en/who-we-are/the-lauder-family/the-estee-story>

France 24. (2020). *La pandemia golpea al gigante de la cerveza AB InBev*. Retrieved from <https://www.france24.com/es/20200507-la-pandemia-golpea-al-gigante-de-la-cerveza-ab-inbev>

- Giurge, L. M., & Bohns, V. (2020, April 03). *3 Tips to Avoid WFH Burnout*. Retrieved from hbr.org:  
<https://hbr.org/2020/04/3-tips-to-avoid-wfh-burnout?language=es>
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis (10th ed.)*. Wiley.
- Gümüşay, A. A., & Dobusch, L. (2020, May 29). This Is Not (Digital) Business as Usual. *MIT Sloan Management Review*.
- Harris, T., & Raskin, A. (2023). *The AI Dilemma*. Retrieved from Aspen Ideas:  
[https://www.aspenideas.org/sessions/the-ai-dilemma?&utm\\_source=s&utm\\_medium=adgrant&utm\\_campaign=content&utm\\_source=google&utm\\_medium=adgrant&utm\\_campaign=&utm\\_term=ai%20risks&gad\\_source=1&gclid=CjwKCAiA8NKtBhBtEiwAq5aX2C6gmMLyT9nUWoowqCvNek5VFTNg-DzO9k\\_p](https://www.aspenideas.org/sessions/the-ai-dilemma?&utm_source=s&utm_medium=adgrant&utm_campaign=content&utm_source=google&utm_medium=adgrant&utm_campaign=&utm_term=ai%20risks&gad_source=1&gclid=CjwKCAiA8NKtBhBtEiwAq5aX2C6gmMLyT9nUWoowqCvNek5VFTNg-DzO9k_p)
- Healey, M. P., & Hodgkinson, G. P. (2017). Making strategy hot. *Berkeley Haas School of Business. University of California Berkeley*, 109-134.
- Hess, E. D., & Eriksson, C. (2010). Starbucks Corporation (A). *Darden business publishing, University of Virginia*, 15.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2008). *Strategic Management Theory* (10th Edition ed.). Mason, OH, US: Cengage Learning.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*.
- Kavadias, S., Ladas, K., & Loch, C. (2016). *El modelo de negocio transformador: cómo saber si tienes uno*. Harvard Business Review. Retrieved from  
<https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumKavadiasLadasLoch2016.htm>

- Koehn, N. F. (2002). *Estée Lauder and the market for prestige cosmetics*. Harvard Business School.
- Kourdi, J. (2015). *Business Strategy. A guide to effective decision-making*. New York: The Economist. PublicAffairs.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations*. Barcelona: Arpaeditores.
- Lara, C. F. (2021, septiembre 7). *Entrevista: 8 años y 1,500 mdd después, Uber quiere más ciudades y usuarios en México*. Retrieved from Forbes:  
<https://www.forbes.com.mx/entrevista-8-anos-y-1500-mdd-despues-uber-quiere-mas-ciudades-y-usuarios-en-mexico/>
- Lauder, W. (2014, Octubre 1). *Behind Closed Doors: Estée Lauder*. Retrieved from YouTube.  
JoanLunden: <https://www.youtube.com/watch?v=B4iTA--CYHM>
- Linde, L., Sjödin, D., Parida, V., & Gebauer, H. (2021). *Evaluación del Modelo de Negocio DigitalOportunidade*. Research Technology Management. Retrieved from  
<https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/08956308.2021.1842664?needAccess=true&role=button>
- Mackay, A. J., Migdal, A., & Masko, J. (2022). *Uber: Competing Globally. Harvard Business School Publishing*.
- Miranda Torrez, J. (2015). *EL MODELO DE LAS CAPACIDADES DINAMICAS EN LAS ORGANIZACIONES*. Retrieved from  
<https://www.redalyc.org/pdf/4560/456044959005.pdf>

- Moon, Y. (2017, Noviembre). *Uber: Changing the Way the World Moves*. Boston: Harvard Business School.
- ONU. (2010, October 31). *ONU Mujeres. Centro virtual de conocimiento para poner fin a la violencia contra las mujeres y niñas*. Retrieved from <https://www.endvawnow.org/>: <https://www.endvawnow.org/es/articles/336-indicadores.html#:~:text=Un%20indicador%20es%20una%20caracter%20C3%ADstica,y%20ser%20claro%20y%20espec%20C3%ADfico>.
- Orleans, A., & Siegel, R. (2017, 11 16). AB INBEV: BREWING AN INNOVATION STRATEGY.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Grupo Planeta.
- Ovallos Gazabon, D., Gómez, M., Garavito, D., Velandia, M., Martínez, L., Vitola, S., . . . Betancourt, L. (2019). *Capacidades dinámicas y competitividad territorial: un análisis para el departamento de Sucre*. Retrieved from CECAR: <https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/es/ereader/iteso/217598?>
- Ovans, A. (2015). *¿Qué es un modelo de negocio?* Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>
- PETA. (2023). *Beauty without bunnies* . Retrieved from <https://crueltyfree.peta.org/company/estee-lauder/>
- Pietersen, W. (2018, Abril 19). *5 Keys to Success for the Strategic Leader / Entrevistado por Scott Gardner*. . Retrieved from Youtube. Columbia Business School: <https://www.youtube.com/watch?v=jfwSWJ5kAqg>

- Piskorski, M. &. (2023). *What roles could generative AI play on your team*. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2023/06/what-roles-could-generative-ai-play-on-your-team>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Vol. Chapter 2). New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 61-78.
- Ross, J. (2020, May 6). You business is too complex to be digital. *MIT Sloan Management Review*.
- Sayyadi M., C. L. (2023). *How to develop AI Strategy*. Retrieved from ISE Magazine.
- Schoemaker, P. J., Krupp, S., & Howland, S. (2013). *Liderazgo estratégico: Las habilidades esenciales*. HARVARD BUSINESS SCHOOL. Retrieved from <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbXlaWxlZW5oZW5yaXF1ZXphbG1lbmRyYWxlc3xneDoxZTE5OTExOTdiZTRhOWM>
- Schoemaker, P., Heaton, S., & Teece, D. (2018). *Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership*. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/0008125618790246>
- Schrage, M. K. (2023). *Improve Key Performance Indicators With AI*. Retrieved from MIT Sloan Management Review: <https://sloanreview.mit.edu/article/improve-key-performance-indicators-with-ai/>
- Siew-Kien, S., & Gigi, T. (2017). *The Quest for Legitimacy in Digital Disruption: The Case of Uber* (A). Nanyang Business School, Singapore.
- Silva-Porto, M. T., & Pavón, F. (2022, June 2). *Teletrabajo: qué es y cómo está cambiando el mundo laboral*. Retrieved from <https://www.iadb.org/en:>

<https://blogs.iadb.org/trabajo/es/teletrabajo-que-es-y-como-esta-cambiando-el-mundo-laboral/>

Starbucks. (2024). *Acerca de STARBUCKS*. Retrieved from <https://www.starbucksathome.com/>:

[https://www.starbucksathome.com/es/historia/acerca-de-](https://www.starbucksathome.com/es/historia/acerca-de-starbucks#:~:text=El%20nombre%20Starbucks%C2%AE%20se,los%20primeros%20comerciantes%20de%20caf%C3%A9.&text=Desde%20el%20principio%2C%20Starbucks%C2%AE,sensaci%C3%B3n%20de%20cercan%C3%ADa%20y%20conexi%C3)

[starbucks#:~:text=El%20nombre%20Starbucks%C2%AE%20se,los%20primeros%20comerciantes%20de%20caf%C3%A9.&text=Desde%20el%20principio%2C%20Starbucks%C2%AE,sensaci%C3%B3n%20de%20cercan%C3%ADa%20y%20conexi%C3](https://www.starbucksathome.com/es/historia/acerca-de-starbucks#:~:text=El%20nombre%20Starbucks%C2%AE%20se,los%20primeros%20comerciantes%20de%20caf%C3%A9.&text=Desde%20el%20principio%2C%20Starbucks%C2%AE,sensaci%C3%B3n%20de%20cercan%C3%ADa%20y%20conexi%C3)

Uber . (2019, marzo 19). *Descubre qué es Uber Pool y cómo funciona en sencillos pasos*.

Retrieved from <https://www.uber.com/es-MX/blog/que-es-uber-pool/>

Uber. (2021, septiembre 10). *Uber* . Retrieved from [https://www.uber.com/es-MX/blog/que-es-](https://www.uber.com/es-MX/blog/que-es-uber-para-empresas/#:~:text=Uber%20para%20empresas%20ayuda%20a,de%20comidas%20para%20empresas%2C%20etc)

[uber-para-](https://www.uber.com/es-MX/blog/que-es-uber-para-empresas/#:~:text=Uber%20para%20empresas%20ayuda%20a,de%20comidas%20para%20empresas%2C%20etc)

[empresas/#:~:text=Uber%20para%20empresas%20ayuda%20a,de%20comidas%20para%20empresas%2C%20etc](https://www.uber.com/es-MX/blog/que-es-uber-para-empresas/#:~:text=Uber%20para%20empresas%20ayuda%20a,de%20comidas%20para%20empresas%2C%20etc).

Uber. (2023). *UberX Juntos*. Retrieved from <https://www.uber.com/mx/es/ride/uberx-share/>

Uber México . (2021, julio 29). *Uber* . Retrieved from [https://www.uber.com/es-](https://www.uber.com/es-MX/newsroom/evaluacion-del-impacto-de-la-tecnologia-de-uber-para-combatir-la-trata-de-personas/)

[MX/newsroom/evaluacion-del-impacto-de-la-tecnologia-de-uber-para-combatir-la-trata-de-personas/](https://www.uber.com/es-MX/newsroom/evaluacion-del-impacto-de-la-tecnologia-de-uber-para-combatir-la-trata-de-personas/)

Vivás-López, S. (2013). Implicaciones de las capacidades dinámicas para la competitividad y la

innovación en el siglo XXI. *Cuadernos de administración, Pontificia Universidad Javeriana,*

119-139.

Zippia. (2022, Julio 28). *The 10 Largest Beer Companies In the World*. Retrieved from Zippia.com:

<https://www.zippia.com/advice/largest-beer-companies/>