

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



CASO DE ESTUDIO: LÍDER DE COSTOS DE NICHU EN CAPSTONE

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

Presenta: **ALEJANDRA MOLINA GUDIÑO, ANDRES SANCHEZ
CRUZ, JORGE LUIS ORTEGA TIRADO Y NORMA ILEANA
CASTRO LÓPEZ**

Tutores: **MTRA. LUCÍA DE OBESO GÓMEZ**

Tlaquepaque, Jalisco. 3 de diciembre de 2025

Agradecimientos

A mi esposa Azucena por su apoyo incondicional, a mi hijo Ismael por la paciencia demostrada a lo largo de esta etapa y a *Robert Bosch* por la confianza y el respaldo brindado.

Andres Sanchez Cruz

A mi esposo Hiram por ser mi más grande apoyo, mi pilar y por no dejar que me rindiera, sin ti nada de esto sería posible. A mis hijos Elizabeth y Santiago que son mi motor y mi motivación para ser mejor, gracias por su amor incondicional. A mi padres, hermana y amigas por creer en mí cuando ni yo misma podía. Al *Employee Development Grant (EDG) program* y mis *managers* de *HPE* por darme esta oportunidad.

Alejandra Molina Gudiño

Agradezco a mi familia en particular a mis padres, por no poner límites y, a la vez, guiarnos silenciosamente. También a mis profesores y compañeros, por permitirme conocerlos y acompañarlos en este camino de crecimiento. Retomar los estudios después de tantos años me recordó el valor de la disciplina, la humildad para aprender y la fuerza que nace del compromiso. A mi pareja, gracias por tu paciencia, tu apoyo incondicional y por aguantar mi estrés y mi pasión por esta meta. Este logro también es tuyo.

“La educación no es preparación para la vida; la educación es la vida misma.” - John Dewey

Jorge Luis Ortega Tirado

A mi esposo Ernesto, por su paciencia y comprensión durante esta travesía. Gracias por motivarme cada día y recordarme que soy capaz de alcanzar este y muchos otros sueños.

A mis padres y a mi hermano, por guiarme y apoyarme incondicionalmente en cada etapa, por sus palabras de aliento, por escucharme en mis desahogos y celebrar conmigo cada nuevo aprendizaje. Este logro es por y para ustedes, que son mi mayor inspiración. Gracias por su

amor infinito ¡Felicidades, graduados!

Norma Ileana Castro López

Abstract

Este trabajo analiza la influencia de una estrategia empresarial basada en el liderazgo en costos de nicho a lo largo de cuatro bienios administrativos, un periodo en el que se tomaron decisiones clave que impactaron de manera integral a la organización. El estudio se sustenta en un marco teórico sólido que define los conceptos fundamentales y reúne las aportaciones de diversos autores, lo cual permite comprender con mayor profundidad los elementos que orientan la toma de decisiones y el rumbo estratégico de la empresa.

En el capítulo dos, se contextualiza la dinámica competitiva de la industria *Capstone* y se describe con detalle la estrategia adoptada por la empresa *Andrews*, junto con las tácticas que permitieron su implementación gradual durante los distintos ejercicios. Esta revisión incluye una caracterización del entorno, de los segmentos de mercado y de los factores que influyen en el desempeño operativo, financiero y comercial dentro de la simulación.

El análisis abarca la gestión realizada por el consejo administrativo de *Andrews* entre 2026 y 2033, presentada a lo largo de los capítulos del tres al seis, donde se muestran los resultados obtenidos en cada área funcional y se comparan directamente con los de sus principales competidores.

Finalmente, en el capítulo siete se exponen las conclusiones derivadas del simulador empresarial, vinculadas con los aprendizajes adquiridos durante la maestría en administración cursada en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, fortaleciendo así la reflexión académica y profesional.

Palabras claves: *Andrews*, estrategia, nicho, *Capstone*, *Capsim*.

Índice

CAPÍTULO 1.....	8
1.1 Introducción.....	9
1.2 Planeación estratégica.....	9
1.2.1 Las cinco fuerzas de Porter.....	11
1.2.1.1 Relación entre las fuerzas de Porter y la planeación estratégica.....	13
1.2.1.2 Caso Natura y las cinco fuerzas de Porter.....	13
1.2.2 Estrategias.....	16
1.2.2.1 Estrategias genéricas.....	16
1.2.2.2 Posicionamientos.....	17
1.2.2.3 Concesiones.....	18
1.2.2.4 Natura y sus estrategias.....	19
1.2.3 Balanced scorecard (BSC).....	20
1.2.4 Mapas estratégicos.....	22
1.3 Recursos estratégicos y capacidades dinámicas: caso <i>Kuit</i>	22
1.3.1 Capacidades dinámicas.....	23
1.3.2 Recursos estratégicos y teoría de recurso valiosos.....	25
1.3.3 Estrategias aplicadas en <i>Kuit</i>	27
1.4 La importancia de las estrategias de crecimiento.....	29
1.4.1 Estrategias de crecimiento: caso <i>Panera</i>	31
1.5 Líderes estratégicos.....	34
1.6 Conclusiones capítulo 1.....	37
CAPÍTULO 2.....	39
2.1 Introducción.....	40
2.2 Industria <i>Capstone</i>	40
2.2.1 Segmentos de mercado y preferencias de los clientes.....	40
2.2.2 Situación general de las empresas y análisis de 5 fuerzas competitivas.....	42
2.2.3 Reporte Courier.....	44
2.2.4 Estrategias genéricas de <i>Capstone</i>	46
2.3 Perfil corporativo <i>Andrews</i>	48
2.3.1 Misión.....	48
2.3.2 Visión.....	48
2.3.3 Valores.....	49
2.3.4 Estructura organizacional funcional.....	49
2.4 Estrategia general.....	53
2.4.1 Tácticas por departamento.....	54
2.5 Objetivos estratégicos.....	56
2.6 Conclusiones capítulo 2.....	57
CAPÍTULO 3.....	58
3.1 Introducción.....	59
3.2 Análisis de la industria <i>Capstone</i>	59
3.2.1 BSC de resultados ejercicios 2026 y 2027.....	59
3.2.2 Estrategias de los competidores.....	60
3.2.3 Resultados de <i>Andrews</i> 2026 y 2027.....	61
3.2.3.1 Investigación y desarrollo.....	64
3.2.3.2 Mercadotecnia.....	67
3.2.3.3 Producción.....	70
3.2.3.4 Finanzas.....	73
3.2.3.5 Recursos humanos.....	74

3.2.3.6	TQM.....	75
3.3	Conclusión	75
CAPÍTULO 4	77
4.1	Introducción	78
4.2	Análisis de la industria <i>Capstone</i>	78
4.2.1	BSC de resultados ejercicios 2028 y 2029.....	78
4.2.2	Estrategias de los competidores	79
4.2.3	Resultados de Andrews 2028 y 2029	80
4.2.3.1	Investigación y desarrollo	84
4.2.3.2	Mercadotecnia.....	86
4.2.3.3	Producción	89
4.2.3.4	Finanzas	92
4.2.3.5	Recursos humanos	94
4.2.3.6	TQM.....	95
4.3	Conclusión	96
CAPÍTULO 5	98
5.1	Introducción	99
5.2	Análisis de la industria <i>Capstone</i>	99
5.2.1	BSC de resultados ejercicios 2030 y 2031.....	99
5.2.2	Estrategias de los competidores	100
5.2.3	Resultados de Andrews 2030 y 2031	102
5.2.3.1	Investigación y desarrollo	105
5.2.3.2	Mercadotecnia.....	108
5.2.3.3	Producción	110
5.2.3.4	Finanzas	113
5.2.3.5	Recursos humanos	115
5.2.3.6	TQM.....	116
5.3	Conclusión	118
CAPÍTULO 6	119
6.1	Introducción	120
6.2	Análisis de la industria <i>Capstone</i>	120
6.2.1	BSC de resultados ejercicios 2032 y 2033.....	120
6.2.2	Estrategias de los competidores	121
6.2.3	Resultados de Andrews 2032 y 2033	123
6.2.3.1	Investigación y desarrollo	126
6.2.3.2	Mercadotecnia.....	129
6.2.3.3	Producción	133
6.2.3.4	Finanzas	135
6.2.3.5	Recursos humanos	138
6.2.3.6	TQM.....	140
6.3	Conclusión	141
CAPÍTULO 7	143
7.1	Introducción	144
7.2	La competencia en la industria <i>Capstone</i>	144
7.2.1	Estrategia y sus implicaciones	144
7.2.2	Desafíos durante el proceso	145
7.2.3	Resultado final	146
7.2.4	Lecciones aprendidas	146
7.3	Estudio de caso simulador de negocios <i>IDI1, IDI2, IDI3 e IDI4</i>	147
7.3.1	Alejandra Molina Gudiño	147

7.3.2	Andres Sanchez Cruz.....	149
7.3.3	Jorge Luis Ortega Tirado	151
7.3.4	Norma Ileana Castro López	152
7.4	Paso por el MBA.....	154
7.4.1	Alejandra Molina Gudiño	154
7.4.2	Andres Sanchez Cruz.....	155
7.4.3	Jorge Luis Ortega Tirado	155
7.4.4	Norma Ileana Castro López	157
7.5	Conclusiones capítulo 7	158

CAPÍTULO 1
MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción

La definición de una estrategia constituye uno de los pilares en la gestión organizacional, tanto en empresas grandes como en pequeñas y cobra especial relevancia en entornos de alta competitividad y constante transformación. Este capítulo tiene como propósito analizar los principales enfoques teóricos y prácticos que sustentan la planeación estratégica y su aplicación en distintos entornos empresariales.

Se presentan herramientas que permiten a las organizaciones definir su rumbo, evaluar su entorno y tomar decisiones informadas a través de casos prácticos que ilustran la implementación de estrategias en empresas reales, destacando el papel del liderazgo estratégico como elemento clave para la ejecución efectiva de dichas estrategias.

En conjunto, este análisis ofrece una visión integral de la forma en que las organizaciones pueden generar ventajas competitivas sostenibles mediante una planeación estratégica sólida y alineada con sus objetivos institucionales.

1.2 Planeación estratégica

Las empresas buscan alcanzar metas y objetivos de acuerdo con ciertos factores relacionados a variables vinculadas con su actividad principal. La planeación estratégica ayuda a establecer una serie de pasos con los cuales se pretende concretar ideas y llevarlas a su implementación.

Por lo tanto, a medida que se ejecuten estas ideas y se obtengan resultados, estos permiten calibrar y generar nuevas bases para lograr los objetivos previamente planteados. El modelo de Hill y Jones (2011) consta de cinco fases principales: determinar la misión y metas, analizar el entorno externo, evaluar la situación interna, definir las acciones a realizar e implementar las ideas.

Se establece que “la tarea de analizar los entornos interno y externo de la organización y después elegir las estrategias adecuadas constituye la formulación de estrategias” (Hill &

Jones, 2011, p. 12). De tal manera que en líneas subsecuentes se detallarán cada una de las fases con mayor claridad:

- **Determinar la misión y metas:** para Hill y Jones (2011), en esta etapa se crea la razón de ser de la compañía, así como la definición de los objetivos que se pretenden alcanzar. Estos conceptos se pueden plasmar en la misión, visión y valores que guiarán el funcionamiento de todas las áreas. Es crucial para las organizaciones definir estos lineamientos ya que son medulares para fases siguientes.
- **Analizar entorno externo:** de acuerdo con Hill y Jones (2011), este paso examina los factores que afectan a la empresa desde afuera, comprender tendencias que pueden influir desde el análisis de mercado, entorno económico, tecnología entre otros. Los cambios en las premisas previamente mencionadas pueden desencadenar fluctuaciones tanto positivas como negativas. La tecnología y sus avances generan áreas de oportunidad si se aprovechan innovaciones disponibles. Sin embargo, en sentido contrario si las condiciones tecnológicas actuales se mantienen sin mejoras, es posible que se llegue a un estado de obsolescencia en comparación con aquellas que si toman la mejora.
- **Análisis interno:** este paso consiste en identificar los recursos disponibles, como instalaciones y equipos, así como evaluar las capacidades y áreas de oportunidad internamente (Hill & Jones, 2011). De ahí que también se puedan desprender e identificar las debilidades de algunas áreas que requieren mayor atención y probablemente mejoras sustanciales.
- **Definición de estrategias:** planes de acción que se deberán realizar para concretar los objetivos propuestos a corto, mediano o largo plazo dentro de una empresa (Hill & Jones, 2011). Se busca identificar los cursos de acción específicos, así como la asignación de recursos y establecer tiempos para llegar a ejecutar estas acciones.

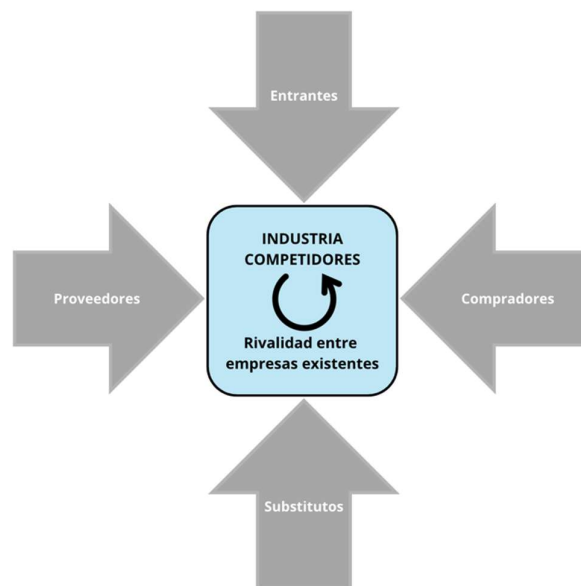
- **Implementación:** este es un paso fundamental según Hill y Jones (2011), en la planeación estratégica, donde se pone en marcha lo propuesto en las fases anteriores, este proceso es importante ya que no solo es la acción, si no que implica revisiones de las estrategias generadas y su posible actualización.

Teniendo en cuenta los puntos anteriores, se puede considerar que, a medida que se ejecuten estas ideas y se obtengan resultados, estos permitirán calibrar y generar nuevas bases para alcanzar los objetivos previamente planteados.

1.2.1 Las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (1996), estudia los factores que influyen en la competitividad de una industria determinada, se basa principalmente en cinco elementos claves: poder de los compradores, poder de los vendedores, productos sustitutos, nuevos entrantes y rivalidad entre competidores actuales. A continuación, en la ilustración 1 se muestran.

Ilustración 1: cinco fuerzas de Porter



Nota: creación propia con datos de Porter (1996)

Las intensidades de estas fuerzas, así como la importancia de cada una de ellas no son iguales en todas las industrias. Porter (1996) detalla cada de la siguiente manera:

- Nuevos entrantes: la facilidad con que nuevas empresas pueden ingresar al mercado. Las barreras de entrada desempeñan un papel primordial, ya que determinan el tipo de reacción que tendrán los competidores actuales ante la llegada de nuevos participantes y, gracias a ello, se establece si la amenaza de entrada es alta o baja. Las seis fuentes principales de barreras de entrada se componen de la economía de escala, diferenciación de producto, requisitos de capital, acceso a canales de distribución, desventajas en costos independientes de la escala y políticas gubernamentales.
- Rivalidad entre competidores: el grado de competencia y la intensidad de una rivalidad de participantes que operan en una misma industria, cuando un competidor vislumbra una oportunidad de crecimiento o siente presión de sus pares, se provocan movimientos que puede ser atacados con cambios en precios, publicidad o garantías en los productos entre otros. Los puntos que intensifican esta rivalidad pueden ser el número de competidores, el crecimiento de la industria, costos fijos y de almacenamiento, cambios en la demanda, costos de cambio, capacidad excesiva, estrategias competitivas.
- Productos sustitutos: bienes o servicios que satisfacen una necesidad similar o comparable con la de otro producto en el mercado. Los sustitutos limitan retornos potenciales de las empresas en la industria. Se establece que es fuerte cuando hay muchas opciones a precios razonables y con calidad parecida, y es débil cuando las alternativas son pocas o no son atractivas.
- Poder de negociación los compradores: capacidad que tiene los clientes o compradores de influir en las condiciones del mercado. Los compradores compiten con la industria para recibir mejores condiciones en cuanto a precios, calidad y los

servicios, todo esto recae de lado de la rentabilidad de la industria. Se dice que es alta cuando existen muchos competidores ofreciendo productos similares, los costos de cambio son bajos o los clientes compran en grandes cantidades. En cambio, es baja cuando hay pocos sustitutos disponibles, los productos son diferenciados o los costos de cambio resultan elevados.

- Poder negociación de los proveedores: capacidad que tienen los vendedores o proveedores para cambiar las circunstancias del mercado. Las condiciones que hacen a los proveedores poderosos tienden a reflejar las que hacen a los compradores poderosos. Establecen condiciones específicas para la venta de materias primas o servicios que pueden prestar entre una de ellas el precio, que a su vez reducen el margen de ganancias para aquellos a quien se encuentran prestando el servicio.

Las fuerzas y cada uno de sus elementos aportan claridad e impactan en diferentes ámbitos de una empresa, a pesar de que estos conceptos fueron establecidos hace varias décadas las bases sólidas de estos, aún siguen vigentes en la actualidad.

1.2.1.1 Relación entre las fuerzas de Porter y la planeación estratégica

En particular el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1996), se enfoca en analizar el entorno externo, ya que da la pauta de una serie de pasos a revisar con respecto a los nuevos competidores, la situación actual e incluso entrar a detalles específicos del tipo de productos o servicios que se están produciendo.

Como se describió al inicio de este documento la planeación estratégica debe de contar con datos duros acerca de donde están, permitiendo la toma de decisiones informadas con el objetivo de generar estrategias efectivas a largo plazo.

1.2.1.2 Caso Natura y las cinco fuerzas de Porter

Natura es una multinacional de cosméticos brasileña que comenzó en 1969, cuando Luis Seabra inauguró una pequeña tienda en la calle Oscar Freire, en San Pablo. Su misión es

proporcionar el bien estar bien, relaciones armónicas del individuo consigo mismo, con los otros y con la naturaleza (Natura Cosméticos, 2024).

Busca con la innovación reducir el impacto de sus productos en el medioambiente, usar cada vez más ingredientes vegetales y materiales reciclados (Natura Cosméticos, 2024).

En la actualidad, la industria cosmética, centrada en la cosmetología, la belleza y sus ramificaciones, se encuentra en un crecimiento sostenido tanto local como globalmente y alrededor del mundo existen regiones que se han considerado pioneras en este rubro, particularmente “Corea del Sur es uno de los mercados de belleza que cambia más rápidamente, presenta innovaciones líderes en la industria y marca tendencias a nivel mundial” (Mordor Intelligence, 2023).

Las fuerzas de Porter (1996) pueden ser aplicadas a todas las industrias, el grado de afectación de cada una de ellas, así como la intensidad varían de acuerdo con diversos factores. A continuación, se revisa el caso específico de *Natura* y su papel en la industria de la cosmetología:

- Amenaza por nuevos entrantes: para Jones y De Pinho (2006), la amenaza por la entrada de nuevos competidores a esta industria es alta debido a barreras de entrada relacionadas con el desarrollo de tecnologías, así como la inversión en investigación y canales de distribución que realiza Natura y sus competidores.
- Rivalidad entre competidores actuales: en el ámbito de los cosméticos, la belleza y el cuidado personal existe una alta competencia con participantes internacionales. Según Jones y De Pinho (2006), Natura compite con marcas como *L'Oréal*, *Avon* y *Procter & Gamble*. Esta competencia provoca presión sobre los precios y un esfuerzo constante por hacer la diferencia invirtiendo en mercadotecnia e innovación para ganar la predilección de sus clientes.

- Poder de negociación de compradores: en la industria cosmética, esta fuerza es baja debido a la gran cantidad de opciones disponibles para los clientes que buscan productos de belleza en el mercado. En el caso de *Natura*, según los autores Jones y De Pinho (2006), esta debilidad se ve aún más acentuada por el modelo de negocio que emplea la marca, basado en la venta directa a través de consultoras independientes.
- Poder de negociación de proveedores: en general, en esta industria la fuerza de los proveedores es baja debido a la gran cantidad de opciones disponibles. Sin embargo, en el caso de *Natura*, algunos proveedores poseen cierto poder por la exclusividad de los insumos que ofrecen. A pesar de ello, la empresa ha logrado mitigar esta fuerza mediante estrategias de innovación, sostenibilidad y relaciones estratégicas.
- Amenaza de productos sustitutos: en el mercado de los cosméticos y productos de belleza para Jones y De Pinho (2006), siempre existe la amenaza de productos o servicios sustitutos. Los consumidores pueden optar por otros productos de menor precio e incluso productos con recetas caseras.

Así pues, *Natura* en el mercado depende su capacidad para innovar, gestionar relaciones con sus proveedores y enfrentar la intensa competencia, todo esto mientras mantiene su compromiso con la sostenibilidad y la diferenciación de sus productos.

Se concluye que la planeación estratégica contribuye a que se establezcan las bases para lograr metas a corto, mediano o largo plazo. La implementación y revisión de las estrategias creadas son determinantes, ya que los resultados que se obtienen de un periodo definido ayudan a fortalecer o actualizar las estrategias planteadas.

Cuando se consideran los elementos en momentos específicos, se pueden tomar decisiones precisas relacionadas con las organizaciones, enfocadas en cumplir con su misión y visión.

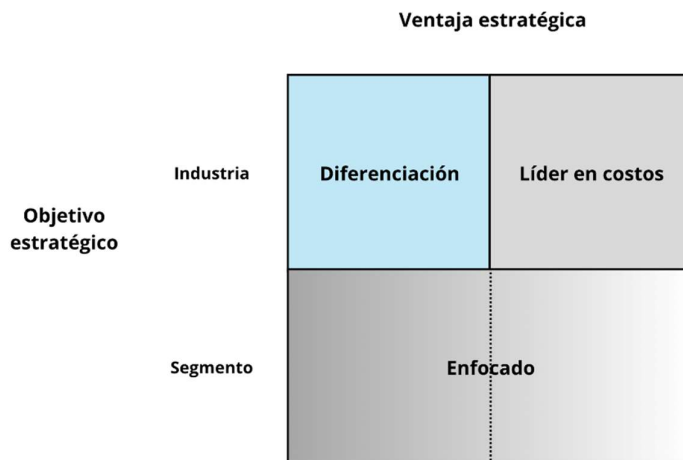
Natura ha tenido que enfrentarse y ajustar estrategias para adecuarse a las ideologías locales de las nuevas regiones en las que busca expansión. Implica la necesidad de permear su valores y objetivos y fusionarlos. Estas acciones están enfocadas en fortalecer su marca y consolidar su posición como líder global en la industria de los cosméticos y el cuidado de la belleza.

1.2.2 Estrategias

De acuerdo con Porter (1996), la estrategia consiste en crear un enlace entre las actividades de una empresa. El éxito de una estrategia depende de la integración de una variedad de acciones, no solo unas pocas, de manera efectiva. Si no hay un vínculo entre ellas, no hay una estrategia distintiva ni una estrategia de sustentabilidad.

La ilustración 2, muestra las tres estrategias genéricas según Porter (1996).

Ilustración 2: estrategias genéricas



Nota: creación propia con datos de Porter (1996)

1.2.2.1 Estrategias genéricas

Porter (1996) establece que, existen tres enfoques estratégicos genéricos potencialmente exitosos para superar a otras empresas en una industria:

- Líder en costos: requiere el desarrollo de instalaciones eficientes, la búsqueda exhaustiva de optimización de costos, una gestión de costos y gastos generales, la

anulación de cuentas de clientes y la disminución de costos en áreas como el servicio, las ventas, la publicidad y otras.

- Diferenciación: diferenciar el producto o servicio que se ofrece, creando algo que es percibido en la industria como único.
- Enfocado: dirigido a competir en un segmento de mercado específico. Puede orientarse hacia el costo, cuando la empresa busca atraer clientes sensibles al precio, o hacia la diferenciación, cuando se centra en ofrecer características únicas que generen mayor valor para un grupo reducido de consumidores.

La elección de una o más de estas estrategias genéricas son determinantes en las empresas para su crecimiento y el cumplimiento de sus objetivos.

Cada una de estas estrategias conlleva riesgos, y su efectividad depende de la capacidad de no incurrir en ellos.

1.2.2.2 Posicionamientos

Para Porter (1996), las posiciones estratégicas provienen de tres fuentes diferentes, que no se excluyen mutuamente y se superponen con frecuencia:

- Variedad: puede atender a una amplia gama de clientes, pero solo satisface una pequeña parte de sus necesidades.
- Necesidades: cubre la mayoría o incluso la totalidad de las necesidades de un segmento de clientes en particular.
- Acceso: el acceso puede estar condicionado por la localización geográfica o del número de clientes, o de cualquier otro parámetro que necesite un conjunto distinto de tareas para alcanzar a los clientes de una forma más efectiva.

De acuerdo con los autores Jones y De Pinho (2006), *Natura* se posicionó en 2003 como la marca líder en el sector de los cosméticos en Brasil, según los resultados de un estudio en comparación con sus competidores. Los resultados arrojaron que el 100% conocía la marca,

el 86% había usado sus productos, 63% eran clientes regulares, otro 63% tenía un representante de *Natura* y 21% sabían dónde podían adquirir sus productos.

Según Jones y De Pinho (2006), en 2005, después de la oferta pública inicial del año anterior, *Natura* se convirtió en la mayor empresa de cosméticos nacional de Brasil, con ingresos brutos esperados de alrededor de 1.5 mil millones de dólares estadounidenses.

También considerada una de las mejores marcas en Brasil, era la empresa líder en el uso sostenible de la biodiversidad de Brasil y era reconocida como uno de los mejores empleadores del país.

En resumen, *Natura* ha construido su posicionamiento estratégico combinando las tres fuentes propuestas por Porter (1996): ofrece variedad de productos diferenciados, atiende profundamente las necesidades de un segmento consciente y ético, y ha desarrollado canales de acceso adaptables y eficaces. Esta combinación ha sido clave para consolidarse como líder en el mercado brasileño y avanzar en su expansión internacional.

Las opciones de posicionamiento determinan qué actividades ejecutará una empresa y cómo las dispondrá y como se interrelacionarán entre sí. La estrategia implica combinar actividades, mientras que la eficacia operacional involucra alcanzar la excelencia en actividades o funciones específicas.

1.2.2.3 Concesiones

Porter (1996) argumentó que, en ocasiones, lograr diferenciación puede impedir obtener una participación significativa en el mercado. Con frecuencia demanda una sensación de exclusividad, que no está en línea con una elevada cuota de mercado. No obstante, en la mayoría de los casos, lograr la diferenciación demandará una concesión con la perspectiva de costos si las actividades citadas para crearla son sustancialmente costosas, como investigación extensa, diseño de productos, materias primas con altos estándares de calidad o un soporte enfocado al cliente.

De la misma manera Porter (1996) establece que los clientes de toda la industria reconocerán la superioridad de la empresa, pero no todos estarán dispuestos o podrán pagar los precios más altos requeridos. La diferenciación puede no ser discrepante con costos bajos y precios equiparables en otros negocios.

En el caso de *Natura*, Jones y De Pinho (2006), destacan que la toma de decisiones siempre ha estado basada en los aspectos financieros, filosóficos y emocionales. “El triple resultado es un concepto empresarial que establece que las empresas deben comprometerse a medir su impacto social y ambiental, además de su desempeño financiero, en lugar de centrarse únicamente en generar ganancias, o el resultado final estándar” (Miller, 2020).

En términos generales, las concesiones realizadas por *Natura* han implicado mantener un equilibrio entre el desempeño financiero y los compromisos sociales y ambientales. La organización ha demostrado estar dispuesta a sacrificar parte de sus beneficios económicos con el fin de contrarrestar posibles impactos negativos en el medio ambiente. Es algo complejo y costoso tratar de abarcar diferentes ámbitos con una misma estrategia sin incurrir en pérdidas o errores.

1.2.2.4 Natura y sus estrategias

La estrategia de diferenciación, según Porter (1996), consiste en ofrecer productos o servicios únicos que sean percibidos como superiores por los clientes, lo que permite a la empresa justificar precios más altos y construir lealtad. Esta estrategia se basa en atributos como calidad, diseño, innovación, servicio al cliente o valores de marca.

En el caso de *Natura*, la diferenciación enfocada ha sido su estrategia principal, como lo señalan Jones y De Pinho (2006). La empresa se ha destacado por su compromiso con la sustentabilidad, el uso de ingredientes naturales y el comercio justo. Además, ha construido una imagen de marca centrada en el bienestar, la belleza natural y la conexión emocional con

el consumidor. Esta propuesta única ha sido clave para posicionarse frente a competidores globales y para mantener coherencia con sus valores.

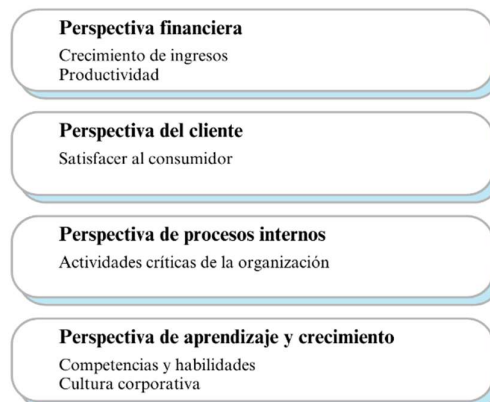
Esta orientación le ha permitido captar la lealtad de nichos de mercado en países como Argentina, Chile y México, donde ha adaptado productos, etiquetas y canales de distribución. La empresa ha aprendido que la penetración exitosa en nuevos mercados requiere tiempo, construcción de marca, redes de consultores y dominio logístico.

Adicionalmente, ha implementado tácticas como la eficiencia operativa, lo que le ha permitido mantener bajos costos y una alta generación de efectivo. Aunque *Natura* no compite por precio, su modelo de ventas directas y su estructura financiera sólida han sido fundamentales para sostener su crecimiento, logrando expandirse internacionalmente sin comprometer su estrategia de diferenciación enfocada.

1.2.3 *Balanced scorecard (BSC)*

Para Kaplan y Norton (2000), el *BSC* es una herramienta de gestión estratégica que busca traducir la visión y la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores clave de rendimiento distribuidos en cuatro perspectivas principales, las cuales se muestran en la ilustración 3.

Ilustración 3: perspectivas *BSC*



Nota: creación propia con datos de Kaplan y Norton (2000)

- **Perspectiva financiera:** este enfoque se centra en los indicadores financieros que muestran la salud económica de la empresa. Estos muestran cómo la estrategia de la empresa afecta su rendimiento financiero.
- **Perspectiva del cliente:** este es el punto de vista del cliente sobre la empresa y sus bienes y servicios. La satisfacción del cliente, la retención, la lealtad y la cuota de mercado pueden ser indicadores.
- **Perspectiva de procesos internos:** se centra en los procesos internos que la organización debe realizar correctamente para cumplir con las expectativas del cliente y alcanzar sus objetivos financieros. La eficiencia operativa, la calidad del producto o servicio y la innovación y la agilidad son algunos de los indicadores.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** la capacidad de la organización para aprender, innovar y crecer. Incluye indicadores sobre la cultura organizacional, la infraestructura tecnológica, la capacidad de innovación y la capacitación y el desarrollo del personal.

Kaplan y Norton (2007) establecen que la creación de un *BSC* obliga a las empresas a integrar sus procesos de planificación estratégica y presupuestación, lo que ayuda a garantizar que sus presupuestos respalden sus estrategias.

Los usuarios seleccionan medidas de progreso de cada una de las cuatro perspectivas del *BSC* y establecen objetivos para cada una de ellas. Luego determinan qué acciones los llevarán hacia sus objetivos, identifican las medidas que aplicarán a esas acciones desde las cuatro perspectivas y establecen los hitos a corto plazo que marcarán su progreso a lo largo de las rutas estratégicas que han elegido.

1.2.4 Mapas estratégicos

Según Kaplan y Norton (2000) los mapas ofrecen una representación visual de los objetivos fundamentales de la empresa y de las relaciones cruciales entre ellos que impulsan el rendimiento de la organización.

- Traduciendo la visión: ayuda a los gerentes a llegar a un acuerdo sobre la visión y estrategia de la organización.
- Comunicación y enlace: *BSC* personal que ayuda a comunicar los objetivos corporativos y unitarios a las personas y equipos que realizan el trabajo.
- Planificación empresarial: generar un *BSC* permite a las empresas vincular sus presupuestos financieros con sus objetivos estratégicos.
- Retroalimentación y aprendizaje: la capacidad de saber en cualquier momento de su implementación si la estrategia que han formulado está funcionando, y si no lo está, por qué.

Según Kaplan y Norton (2007), el *BSC* proporciona un contexto para gestionar la implementación de la estrategia y al mismo tiempo permite que la estrategia misma cambie en respuesta a los cambios en los entornos competitivos, de mercado y tecnológicos de la empresa.

Para los autores Kaplan y Norton (2000), la estrategia implica el movimiento de una organización desde su posición actual hacia una posición futura deseable pero incierta. Dado que la organización nunca ha estado en ese lugar futuro, el camino hacia él consiste en una serie de hipótesis interconectadas. Un mapa estratégico especifica estas relaciones de causa y efecto, lo que las hace explícitas y comprobables.

1.3 Recursos estratégicos y capacidades dinámicas: caso *Kuit*

Según Silva Flores y Serrano Silva (2024), *Kuit Kombucha (Kuit)* es una empresa mexicana que se dedica a la producción y venta de *kombucha* en México. Surgió en 2018 cuando

Alejandro Serrano regresó de Nueva Zelanda, donde trabajó con un investigador especializado en bebidas funcionales; esto lo llevó a conocer los beneficios de la bebida elaborada a partir de la fermentación de té verde y té negro.

Para Silva Flores y Serrano Silva (2024), Alejandro se vio inspirado por las propiedades saludables de esta bebida, compartió la idea con sus hermanos, quienes se entusiasmaron con la posibilidad de llevar este producto a su país como una alternativa saludable a las bebidas carbonatadas, que son un factor importante en los problemas de obesidad en México. *Kuit* nació como una iniciativa familiar con la misión de mejorar la salud de las personas.

1.3.1 Capacidades dinámicas

De acuerdo con los autores Schoemaker et al. (2018), las capacidades dinámicas son esenciales cuando las organizaciones pretenden innovar en sus respectivos sectores, permitiéndose realizar cambios internos y estar preparadas para las circunstancias externas. Estas consideran tres componentes: detectar, aprovechar y transformar.

De acuerdo con estos autores, detectar los cambios del mercado antes que los competidores. En entornos turbulentos, es importante identificar los cambios y comprender a fondo sus implicaciones para enfrentar a la competencia.

En el mismo sentido para los autores, las organizaciones deben aprovechar e identificar las oportunidades mediante la innovación y la creación de nuevos sistemas que ganen ventaja de los cambios externos.

Las empresas deberán transformarse, y esas implicaciones pueden ser tan amplias como sus metas y los ecosistemas en los que operan, con el fin de aprovechar plenamente los nuevos modelos de negocio. La renovación organizacional constante es el tercer componente de las capacidades dinámicas (Schoemaker et al., 2018).

Considerando estos aspectos, una empresa como *Kuit* cuenta con las siguientes capacidades dinámicas:

- **Innovación de proceso:** *Kuit* incorporó a su proceso de producción el uso de un biorreactor diseñado y patentado por Carlos Serrano, uno de sus propietarios, incorporando la biotecnología en su proceso y garantizando que sus probióticos estén vivos.
- **Impacto social y ambiental:** *Kuit* tiene entre sus valores principales la participación social y apoyo a la comunidad con el programa *Kuit* para todos, con el que regala 4% de su producción a personas de bajos recursos con problemas de salud relacionados a la obesidad. Además de tener un proceso de reutilización de botellas que permite disminuir el impacto ambiental.
- **Adaptabilidad en la producción:** la *kombucha* que produce *Kuit* es una bebida gasificada presentada como una opción saludable, misma que puede presentarse en diferentes sabores, como ya lo hacen con los productos de temporada o la opción sin azúcar.
- **Capacidad de aprendizaje:** después de aventurarse por un mayor crecimiento a través de los centros de distribución, *Kuit* se dio cuenta de que la estrategia no estaba funcionando ya que el volumen de ventas no justificaba el costo de los centros de distribución. *Kuit* oportunamente aprendió la lección y dio marcha atrás, cerrando los centros de distribución y decidiendo buscar otras estrategias, centrándose en el mercado que tiene al alcance de su planta de producción y continuando la distribución de última milla.

Estas capacidades son las que permitirán que la empresa tenga mayor habilidad para adaptarse a los cambios del entorno, desarrolle nuevas innovaciones y reconozca las oportunidades que se generen en el mercado de forma que pueda aprovecharlas.

1.3.2 Recursos estratégicos y teoría de recurso valiosos

Los recursos estratégicos son los activos y capacidades que otorgan ventaja competitiva a la empresa al habilitarla a desempeñar sus actividades de forma más eficiente que sus competidores (Collis & Montgomery, 2008).

Los recursos estratégicos se clasifican en:

1. Activos tangibles: son los recursos físicos de la empresa, como el equipo de trabajo.
2. Activos intangibles: recursos no físicos como las patentes y marcas.
3. Capacidades: habilidades y procesos que permiten a la organización operar de forma eficiente.

Estos recursos se diferencian del resto ya que proporcionan ventaja competitiva, sostenibilidad y adaptabilidad, mientras permiten un mejor posicionamiento en el mercado y crean valor para la marca.

Collis y Montgomery (2008) plantean que el valor de los recursos se determina en la interacción con las fuerzas del mercado. Estos están conectados con las capacidades internas de la organización y factores externos de la industria, los cuales deben cumplir ciertas pruebas para calificar como base en una estrategia efectiva.

1. Inimitabilidad: ¿Qué tan complicado copiar el recurso? Esta prueba debe cumplir cuando menos una de las siguientes características:
 - Singular: es único, no se puede copiar.
 - Dependencia: no se puede acelerar, ya que se construye con el tiempo.
 - Ambigüedad causal: regularmente se trata de capacidades organizacionales, por lo tanto, es difícil identificar el recurso valioso.
 - Disuasión económica: “ocurre cuando una empresa se adelanta a un competidor haciendo una inversión considerable en un activo” (Collis & Montgomery, 2008).

2. Durabilidad: ¿En qué medida se deprecia el recurso? Mientras más dure el recurso mayor valor tendrá, proporcionando una mejor ventaja competitiva. Todos los recursos tienen un tiempo de vida limitado, proporcionando ganancias temporales.
3. Apropiabilidad: ¿A quién le pertenece el valor del recurso? Las ganancias pueden ser difíciles de capturar o diluirse entre varios jugadores, si los recursos no están ligados directamente a la empresa.
4. Sustitución: ¿Puede ser superado con un recurso sustituto? Esta prueba está relacionada directamente con una de las fuerzas de Porter. El objetivo es evaluar el impacto de un potencial sustituto.
5. Superioridad competitiva: ¿Quién tiene el mejor recurso? Se evalúa respecto a sus competidores relativos. El recurso valioso puede ser una combinación de habilidades en que su conjunto crea una ventaja competitiva (Collis & Montgomery, 2008).

El cumplimiento de las cinco pruebas mencionadas anteriormente representa el mayor desafío para los gerentes en las industrias. Sin embargo, estos factores aseguran una ventaja sostenible y efectiva en el mercado.

Por ejemplo, el biorreactor de *Kuit* es un recurso difícil de imitar ya que fue diseñado por Carlos Serrano como resultado de años de aprendizaje, pruebas y errores. Este desarrollo al contar con una patente única hace que otros competidores no repliquen el diseño sin pasar por un proceso similar de investigación y desarrollo. Además, el conocimiento biotecnológico aplicado en su construcción está profundamente ligado a la experiencia del equipo fundador, lo que refuerza su carácter exclusivo.

La durabilidad de un recurso estratégico se refiere a la capacidad de mantener su valor en el tiempo. La tecnología empleada en la construcción del biorreactor cumple con esta característica, ya que ha permitido triplicar la producción sin comprometer la calidad del producto. A diferencia de tecnologías que se vuelven obsoletas rápidamente, el biorreactor se

basa en principios biotecnológicos que siguen siendo relevantes en el mercado de bebidas funcionales y se adapta a las exigencias del mercado saludable.

El criterio de adaptabilidad evalúa si la empresa puede capturar el valor generado por el recurso. En este caso el biorreactor está completamente integrado en el proceso productivo y es propiedad de la empresa, lo que asegura que los beneficios derivados como la eficiencia, reducción de costos y mejora en la calidad sean capturados directamente sin depender de proveedores externos ni de empleados clave que se lleven el conocimiento al salir de la organización. Esto le da a *Kuit* un control total sobre el recurso y sobre el valor que genera.

Aunque existen métodos tradicionales para producir *kombucha*, el biorreactor ofrece una combinación única de eficiencia, control de calidad y escalabilidad que no puede ser igualada fácilmente por procesos convencionales. La capacidad de esta tecnología ayuda a mantener condiciones óptimas de fermentación y asegura la viabilidad de los probióticos, características que lo hacen difícil de sustituir sin incurrir en altos costos o pérdida de calidad. Esto refuerza su posición como recurso estratégico insustituible en el modelo de negocio de *Kuit* (Kuitkombucha, 2024).

Finalmente, el biorreactor supera a los recursos similares de la competencia ya que, con su implementación se ofrece *kombucha* de alta calidad a precios más accesibles, escalando su producción, reduciendo desperdicios y mejorando la sostenibilidad del proceso. Esta superioridad se refleja en la eficiencia operativa y en la percepción del cliente, reconociéndose como una marca innovadora y comprometida con la salud y el medio ambiente.

1.3.3 Estrategias aplicadas en *Kuit*

De acuerdo con la teoría de Porter (1996), *Kuit* es una empresa de diferenciación enfocada ya que busca ofrecer calidad en su producto, distribución personalizada y garantizar la experiencia del cliente, sin dejar atrás la parte social mostrando una genuina preocupación

por la comunidad con problemas crónicos u obesidad. *Kuit* ofrece sabores únicos y diferentes al resto de las otras marcas de *kombucha*, lo que permite atraer a nuevos clientes y mantener a los que ya son leales a la marca al ser un diferenciador atractivo (Silva Flores et al., 2024).

Otro factor que los hace diferentes es su enfoque a la salud y preocupación por la sostenibilidad del planeta, generando una propuesta de valor diferente a la de otras marcas; su bebida es rica en probióticos y antioxidantes, características que atraen al mercado enfocado a un estilo de vida saludable, mientras que sus prácticas sostenibles como la reutilización de envases se enfoca al mercado de aquellos quienes se preocupan por el bienestar y desarrollo sostenible del planeta.

La estrategia de diferenciación enfocada de *Kuit*, hace honor a su cultura organizacional, políticas, el bienestar de los consumidores y el mercado en general. De acuerdo con Silva Flores y Serrano Silva (2024), *Kuit* basa su funcionamiento en las siguientes políticas:

1. Política de enfoque en desarrollo e innovación para ofrecer un producto de alta calidad a un precio competitivo.
2. Estrategia de ventas en el comercio electrónico, de esta manera se enfoca en generar una estrategia directa al consumidor y llegar a su público de una manera más eficiente.
3. Su política de distribución, donde ofrecen un servicio personalizado a sus clientes con la implementación de entregar ellos mismos la última milla, garantizando así la mejor experiencia para sus clientes.

Estas políticas principales están sustentadas en las acciones de los fundadores en el día a día, así como la filosofía de cuidar a sus clientes actuales y potenciales. Entre sus prácticas organizacionales más destacables está la reutilización de botellas, que como se mencionaba mejora significativamente la huella de carbono a comparación de otras empresas.

Al igual el dinero que se considera como ahorro en la producción está destinado directamente a la asociación *Kuit* para todos donde se regala el cuatro por ciento de la producción a personas de bajos recursos y con alguna enfermedad relacionada con la obesidad, obteniendo así resultados para todos y complementar la propuesta de valor *Kuit* donde mencionan el deseo de mejorar la salud de las personas ofreciendo la mejor *kombucha* del mercado.

En resumen la empresa está enfocada en un nicho de clientes preocupados por su salud, el medio ambiente y con responsabilidad social, para mantenerse en esta posición debe apoyarse en la optimización de procesos con la tecnología que tienen disponible mientras también siguen desarrollando otros que puedan prolongar la vida de anaquel y reducir el tiempo de producción.

Entre los desafíos que enfrenta *Kuit*, se encuentra el corto tiempo de vida en anaquel que tiene su producto y las implicaciones en la distribución de este, así como la temperatura requerida y las distancias a recorrer, mientras se mantiene la experiencia del consumidor. Para que la empresa pueda hacer frente a estas situaciones, necesita utilizar sus recursos valiosos, para mantenerse como una empresa sostenible y altamente tecnológica, acercándose a sus clientes y escuchándolos, esto también apoyará su estrategia de diferenciación mientras crean una cultura de mejora continua.

1.4 La importancia de las estrategias de crecimiento

El crecimiento de la marca es importante para el sustento de un negocio, sin embargo, los inversionistas involucrados están interesados en dicho incremento por el efecto de retorno de inversión, buscan un crecimiento constante para asegurar un retorno atractivo para todos, expansión geográfica y crecimiento de ventas se traduce en mayores ganancias.

“El cálculo del retorno de inversión de las operaciones es esencial para la toma de decisiones acertadas, proporciona una visión clara sobre una inversión y si está siendo

rentable a sus áreas de oportunidad para mejorar el rendimiento de la empresa” (BBVA, 2024).

Otro de los factores que tiene como consecuencia el crecimiento es la ventaja competitiva que genera la marca por encima de otras, lo cual dificulta la entrada al mercado de nuevas marcas realmente competitivas; por último, otro factor importante es la sostenibilidad, un crecimiento saludable puede ser un indicador de sostenibilidad a largo plazo. Los directores operativos se centran en el crecimiento para asegurar la viabilidad futura de la empresa (Kourdi, 2015).

De acuerdo con el autor Lipson (2008), *Panera Bread Company (Panera)* es una cadena de restaurantes reconocida por enfocarse en la comida rápida fresca y saludable, así como su producción de pan artesanal, dedicándose a hornear su propio pan para la elaboración de alimentos dando un toque especial y único a sus clientes. Se fundó en 1987 en Saint Louis, Missouri. Creciendo exponencialmente en diferentes ubicaciones de Estados Unidos y Canadá.

Panera se destaca por su modelo de negocio donde se combina calidad con experiencia al cliente superior a otros restaurantes de su giro, así como su estrategia de crecimiento, diferentes desafíos que ha enfrentado la compañía y por último su enfoque a la innovación y adaptación, la cual con el paso de los años ha implementado diferentes tecnologías de autoservicio como kioscos y aplicaciones móviles.

Panera adoptó una estrategia de diferenciación enfocada, ya que no intenta dirigir sus esfuerzos al mercado en general, sino que se centra en aquellos clientes que buscan alimentos saludables y productos con mayor calidad que la comida rápida, en un ambiente cómodo y tranquilo (Lipson, 2008).

1.4.1 Estrategias de crecimiento: caso Panera

Kourdi (2015), identificó cinco rutas de crecimiento que permitirán tomar decisiones estratégicas guiadas para evaluar la estrategia más efectiva.

1. Crecimiento orgánico: es cuando una organización expande sus operaciones utilizando únicamente recursos propios. Este crecimiento depende de cuatro factores clave: los recursos y capacidades disponibles dentro de la empresa, una planificación adecuada y tiempo, porque puede ser un proceso lento y efectivo para financiar las operaciones sin recurrir a fuentes externas.
2. Fusiones y adquisiciones: es una de las rutas más rápidas, pero también la más desafiante y arriesgada. Si la estrategia se evalúa e implementa correctamente y la fusión es bien ejecutada, puede generar un crecimiento rápido; de lo contrario puede ser muy dañino para la empresa. Kourdi (2015) menciona que existen tres etapas en el proceso: planeación, fusión y adquisición.
 - Planeación y preparación: requiere una visión estratégica de arriba hacia abajo para comprender los beneficios de la adquisición en comparación con un crecimiento orgánico. La meta es definir cómo gestionar el acuerdo para conseguir estos beneficios.
 - Diligencia: proceso que involucra investigar las cuentas, contratos y cualquier otro aspecto comercial de la empresa objetivo. La idea es detectar cualquier riesgo, realizar una valoración apropiada, prepararse para la compra y finalmente identificar cualquier oportunidad que contribuya a establecer la facilidad y éxito de la fusión.
 - Organización e integración después de la compra: la planeación debe empezar antes de que se concrete el trato. La clave es generar una estrategia posterior a la adquisición para obtener los beneficios del acuerdo lo más rápido posible. Algunas

consideraciones que se deben tomar en cuenta son la estrategia y cultura de la organización, problemas del personal (motivación), comunicación y mercado (reacción del cliente), procedimientos y el mantener informado a los accionistas.

3. Alianzas estratégicas: es una forma de crecimiento mediante la colaboración con otras empresas a través de acuerdos o asociaciones estratégicas. De acuerdo con Kourdi (2015) la integración puede ser vertical u horizontal, involucrando organizaciones de la misma industria: la primera proporciona mayor control porque se ejecuta en diferentes etapas de la cadena de valor, mientras que la segunda opera en el mismo nivel.
4. Diversificación: es una estrategia cuyo objetivo es expandirse hacia actividades adicionales. Algunas ventajas de esta estrategia son: disminuir dependencia de otras áreas o clientes, hace que el negocio sea más atractivo y protege a la organización con cambios en el mercado.
5. Especialización: consiste en concentrarse en las operaciones principales y canalizar los recursos hacia su optimización y desarrollo.

Implementar una estrategia de crecimiento puede ser muy complejo, si no se cuenta con un liderazgo efectivo, objetivos claros y recursos financieros sólidos que sustenten el proceso hasta que el retorno de la inversión comience a dar resultados.

La estrategia de crecimiento de *Panera* hasta el 2007 fue orgánica, ya que utilizó ganancias retenidas y ligeros aumentos en el capital social del ejercicio. Conforme crecía, enfrentó algunos problemas como la disminución en su margen de ganancias debido en parte al aumento en costos de algunas materias primas como el trigo, incrementando los costos de operación. La presión en los márgenes dificultó el crecimiento financiero de la compañía a través de la retención de utilidades, la cual había sido su principal estrategia para crecer (Lipson, 2008).

Aunado a esto, *Panera* enfrentó dificultades para definir su estrategia de precios, ya que necesitaba encontrar un balance entre mantener el volumen de ventas y cubrir los altos costos de las materias primas. Otro problema que tuvo a principios de 2007 fue el bajo crecimiento en el nivel de transacciones, lo que indicaba una baja en el tráfico de clientes en las tiendas y por lo tanto un menor volumen de venta, ocasionando una baja en el flujo de efectivo que restringió el desempeño de la empresa.

La combinación de estos factores provocó la caída del precio de las acciones en un 40% con relación al año anterior, afectando la confianza de los inversionistas e incrementando la presión sobre *Panera*, llevándola a necesitar la recompra de acciones por \$75 millones de dólares, por lo que la empresa tuvo que acceder a los mercados externos de capital, siendo este el cambio más significativo en la estrategia financiera de la organización (Lipson, 2008).

Por lo tanto, de acuerdo con la información proporcionada sobre *Panera* y examinada por Lipson (2008), sería relevante fortalecer la estrategia de diferenciación enfocada mediante programas de lealtad y la diversificación de opciones de comida saludable. Estas opciones no deben limitarse únicamente en productos derivados del trigo, sino también expandirse a otros granos saludables y nutritivos. Esto eliminaría la dependencia específica a la producción de dicha materia prima, y a su vez ofrecería nuevas alternativas alimenticias a los consumidores, diversificando el portafolio de productos ofrecidos por *Panera* a sus clientes.

Por otro lado, la internacionalización sería una clara estrategia de crecimiento inorgánico, para ello es necesario realizar análisis detallado de mercados y financieros en países con características similares a Estados Unidos, donde es relevante tener alternativas de alimentación equilibrada y de calidad. Con esta información, se deberán seleccionar aquellos mercados que demuestren un interés importante y un potencial crecimiento para *Panera*.

1.5 Líderes estratégicos

La estrategia es un proceso que involucra la administración de recursos en todos los niveles de la compañía a través de los líderes, quienes, a partir de su comprensión del mercado y habilidades, toman las acciones que consideran necesarias para lograr los objetivos corporativos (Bower & Gilbert, 2007).

Todos los días, estos líderes toman decisiones para priorizar proyectos e iniciativas, identifican nuevas oportunidades y moldean la cultura organizacional, siempre enfocados en la estrategia de la empresa. Sin embargo, Shoemaker et al (2013) refieren que los líderes también enfrentan diversos retos, como guiar a la organización a través del cambio y la complejidad, promoviendo la colaboración, razón por la cual un líder estratégico es vital para la organización.

Este tipo de líderes se caracteriza por pensar de forma crítica y estratégica, lo que les permite tomar decisiones informadas y alineadas con los objetivos. Shoemaker et al (2013) identificaron seis atributos que distinguen a los líderes estratégicos:

- 1) Anticipar: el pensamiento visionario que permite prever el futuro, anticipar cambios en el mercado y fijar objetivos a largo plazo, manteniéndolos alineados con la misión de la empresa.
- 2) Retar: reformular los problemas, analizándolos desde diversas perspectivas hasta llegar a la causa raíz. Buscar diferentes puntos de vista sobre una situación.
- 3) Interpretar: probar diferentes hipótesis antes de sacar conclusiones, manteniendo una mente abierta y siendo curioso para obtener más información.
- 4) Decidir: la toma de decisiones basada en un proceso disciplinado que considera diferentes opciones y el impacto de estas, permitiendo un balance entre las necesidades de corto y largo plazo.

- 5) Alinear: habilidad para alinear diversos intereses, ya que por ser comunicadores efectivos logran dar a conocer los objetivos a todos los interesados en la organización, logrando un consenso entre estos.
- 6) Aprender: promover la comunicación, tanto de los éxitos como de los fracasos, mientras se hacen las correcciones pertinentes en el camino, basándose en la evidencia aun cuando ya se haya tomado una decisión contraria.

La combinación de estas seis habilidades permitirá al líder guiar a la organización de forma efectiva y dinámica, aun cuando las condiciones del entorno no sean favorables o haya incertidumbre.

Un ejemplo de una líder estratégica es, Melanie Perkins, cofundadora y director ejecutivo (*CEO*) de *Canva*, una web de creación de diseño valuada en \$32 billones de dólares en 2024 (McGuire et al., 2024), tuvo la idea de hacer una herramienta de diseño que fuera fácil de usar para cualquier persona, ya que constantemente escuchaba quejas en la Universidad de Australia Occidental sobre lo complicadas que resultaban las herramientas existentes.

Para Perkins no fue fácil conseguir inversionistas que decidieran poner su capital en *Canva*; sin embargo, ella continuó buscando activamente un respaldo. Ante este panorama incierto, Perkins se enfocó en conseguir financiamiento continuo para fortalecer la posición de la empresa y se convirtió en líder estratégico, tomando las decisiones que permitieron el crecimiento acelerado de la empresa (Innovadoras Redacción, 2021).

La cofundadora de *Canva* representa el liderazgo estratégico, ya que con su aplicación supo interpretar las necesidades de los usuarios, permitiendo la expansión de *Canva* y la colaboración entre usuarios en tiempo real. Además, construyó una cultura organizacional centrada en la democratización del diseño, fomentando un entorno de trabajo de aprendizaje e

inclusión donde se comparten los mismos objetivos, logrando desarrollar la habilidad de alineación y aprendizaje en el entorno.

Por otro lado, a Perkins le falta desarrollar la habilidad de anticipar, ya que la plataforma de *Canva* ha tenido problemas por caída del servicio en varias ocasiones relacionadas con fallas en el mantenimiento, afectando a millones de usuarios (López, 2024).

Las fallas en el servicio de la plataforma no solo evidencian la importancia de la anticipación como habilidad estratégica, sino que también resaltan el impacto que las decisiones del liderazgo pueden tener en millones de usuarios. En este contexto, se vuelve crucial que los líderes no solo respondan a los problemas técnicos, sino que también reflexionen sobre sus propias conductas y cómo estas influyen en la cultura organizacional y en la experiencia del usuario.

De acuerdo con Boaz y Fox (2014), los líderes estratégicos deben ser promotores del cambio, sin embargo, para promoverlo en sus organizaciones, ellos mismos necesitan la autorreflexión para entender sus propias conductas y el impacto que estas tienen en los demás. Reconocer su estado interno les permitirá hacer ajustes en tiempo real y prevenir reacciones negativas en sus equipos.

Por lo que, las decisiones y las acciones de un líder tienen fuerte impacto en la estrategia de la organización, ya sea para construirla o para destruirla. Según Bower & Gilbert (2007), esto dependerá de la habilidad del líder para identificar oportunidades y su efectividad al alinear a los equipos de colaboradores hacia un objetivo común, como hizo Melanie Perkins al crear *Canva* y transmitir ese deseo de hacer accesible el diseño para cualquier persona (Salado, 2023). Perkins no solo ha roto esquemas en la industria tecnológica, sino que también ha promovido la diversidad y la igualdad de oportunidades. Esto se refleja en la creación de la *Fundación Canva*, que se enfoca en otorgar apoyo a

jóvenes en situación de pobreza para que desarrollen habilidades digitales, de comunicación y gestión de marca (Thomsen, 2020).

De manera general, se concluye que un liderazgo efectivo requiere de un líder con una fuerte influencia en el rumbo que puede tomar la empresa y que sirva de ejemplo para los colaboradores en su día a día. Saber transmitir las ideas, apoyar el desarrollo, mantener la motivación en alto, son características indispensables para que un líder pueda llevar a su organización al éxito.

Ciertamente, no siempre las decisiones serán las correctas, especialmente cuando el entorno es ambiguo y no se tiene suficiente información disponible. Contar con un equipo de trabajo que tenga claro el objetivo y esté dispuesto a enfrentar los cambios otorgará también al líder la fuerza para mantenerse en la adversidad. Es como un ciclo en el que tanto el líder como los colaboradores podrán trabajar en conjunto y apoyarse para conservar el rumbo, trabajando con transparencia y comunicación.

La perseverancia también es una característica clave y Melanie Perkins lo demuestra al haber continuado la búsqueda por el financiamiento que necesitaba para su empresa después de haber sido rechazada más de 100 veces. Seguramente su camino está lleno de obstáculos, sin embargo, la pasión que tiene por su empresa y la visión de sus objetivos son lo que mantendrá a *Canva* como líder de su sector.

1.6 Conclusiones capítulo 1

La importancia de este marco teórico evidencia la importancia de sustentar con información objetiva y medible la toma de decisiones.

Asimismo, impulsa la innovación al integrar conocimiento teórico en la estrategia empresarial y el uso de herramientas clave como el *BSC*. De esta manera, las empresas no solo logran alinear sus objetivos con la realidad del mercado, sino que también pueden anticiparse a tendencias, reducir riesgos y fortalecer su posicionamiento en la industria.

En conclusión, el valor de este enfoque no reside únicamente en la teoría, sino en su aplicación práctica como guía para formular, implementar y evaluar estrategias que conduzcan al éxito organizacional. Las compañías y líderes que adoptan este marco como parte de su cultura empresarial logran una visión más clara de su rumbo, consolidan su crecimiento sostenible y se preparan mejor para enfrentar los desafíos futuros.

CAPÍTULO 2

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DENTRO DE LA INDUSTRIA

CAPSTONE

2.1 Introducción

La industria de sensores *Capstone* representa un entorno competitivo, dinámico y estructurado, lo que la hace ideal para el análisis estratégico y la toma de decisiones empresariales. Este capítulo ofrece una visión integral del contexto industrial, los segmentos de mercado, las condiciones iniciales de las empresas participantes y las herramientas analíticas que permiten comprender su evolución.

Mediante la aplicación de la teoría de las cinco fuerzas competitivas de Porter y la definición de estrategias genéricas, se establece el marco necesario para formular una estrategia corporativa sólida. Asimismo, se presenta el perfil organizacional de la empresa *Andrews*, sus valores, estructura funcional y tácticas departamentales, con el objetivo de consolidar una ventaja competitiva sostenible.

2.2 Industria *Capstone*

Era originalmente un monopolio dedicado a la fabricación de sensores. Sin embargo, fue dividido por el gobierno en varias empresas competidoras con condiciones iniciales idénticas (Capsim, 2025). Este mercado opera bajo un modelo negocio a negocio (*B2B*), lo que significa que los sensores producidos por estas compañías se venden a otras organizaciones que los integran en sus productos.

2.2.1 Segmentos de mercado y preferencias de los clientes

Los clientes de la industria *Capstone* (Capsim, 2025), se agrupan en cinco segmentos de mercado, cada uno con preferencias distintas respecto a las siguientes características de los sensores:

- Precio: varía según las expectativas de cada segmento.
- Edad: se refiere al tiempo transcurrido desde que el sensor fue desarrollado o mejorado.

- Tiempo medio antes de falla (*MTBF*): es un factor que se mide en horas y representa la confiabilidad del sensor.
- Posicionamiento: combina el tamaño del sensor y su rendimiento, ubicándolo en un mapa perceptual que refleja las preferencias del cliente.

Estas características están presentes en todos los segmentos de mercado; sin embargo, cada uno tiene necesidades y prioridades distintas. En particular, el atributo de posicionamiento varía año con año conforme evolucionan las expectativas de los clientes.

1. *Traditional*: buscan productos con una edad de dos años, un precio entre \$20 y \$30 dólares y un *MTBF* de 14000 a 19000 horas.
2. *Low End*: priorizan el precio, entre \$15 y \$25 dólares, una edad de siete años y un *MTBF* de 12000 a 17000 horas.
3. *High End*: sensores nuevos (cero años), con un *MTBF* de 20000 a 25000 horas y un precio entre \$30 y \$40 dólares.
4. *Performance*: un *MTBF* entre 22000 y 27000 horas, una edad de un año y un precio entre \$25 y \$35 dólares.
5. *Size*: una edad de año y medio, un *MTBF* de 16000 a 21000 horas y un precio entre \$25 y \$35.

El valor que los consumidores asignan a estas características varía en cada segmento. Por ejemplo, algunos se interesan más en el precio (*Low End*), mientras que otros se interesan más por la edad y la posición (*Size*). La ilustración 4 muestra el valor asignado a cada segmento por los clientes.

Ilustración 4: importancia asignada por los consumidores a cada segmento

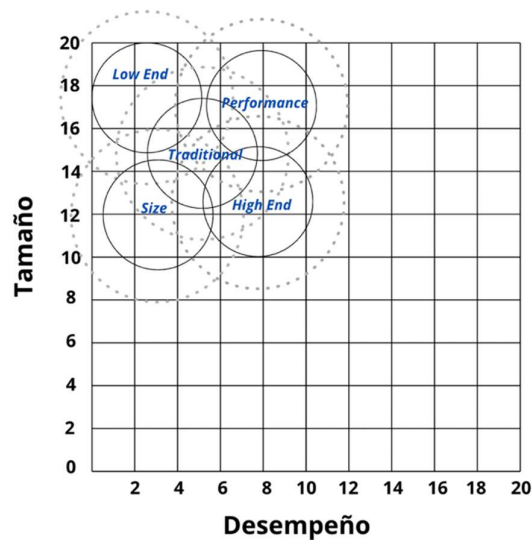
Características	<i>Traditional</i>	<i>Low End</i>	<i>High End</i>	<i>Performance</i>	<i>Size</i>
Edad	47%	24%	29%	9%	29%
Precio	23%	53%	9%	19%	9%
Posición	21%	16%	43%	29%	43%
<i>MTBF</i>	9%	7%	19%	43%	19%

Nota: creado con datos de *Capsim* (2025)

Es crucial destacar que el mercado no es estático; conforme pasan los años, los clientes demandan productos más eficientes, compactos y veloces. Esto provoca que cada segmento del mercado se mueva a diferente ritmo, modificando sus patrones de demanda (Capsim, 2025).

Para comprender mejor estas dinámicas, los mercadólogos utilizan herramientas como el mapa perceptual, que permite rastrear el posicionamiento de los productos en el mercado para compararlos con sus competidores (Capsim, 2025), y se muestra en la ilustración 5.

Ilustración 5: mapa perceptual



Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2025)

El posicionamiento de los productos en el mapa perceptual cambia conforme evolucionan los requerimientos de los clientes.

2.2.2 Situación general de las empresas y análisis de 5 fuerzas competitivas

Inicialmente, todas las empresas participantes en la industria *Capstone* presentan las mismas condiciones y situación financiera, cada una reporta ventas por \$101,073,437 y una utilidad neta de \$4,189,000, lo que se traduce en un retorno sobre el capital (*ROE*) del 8.7% y un retorno sobre activos (*ROA*) del 4.4%. El margen de contribución se sitúa en 28.3%, y

ninguna empresa ha requerido préstamos de emergencia, lo que refleja una posición financiera estable.

En el mercado, todas las empresas comparten una participación equitativa del 16.7% en cada uno de los cinco segmentos: *Traditional, Low End, High End, Performance* y *Size*; esto se debe a que el entorno competitivo aún no ha sido influenciado por decisiones estratégicas diferenciadas entre cada una de ellas.

Desde la perspectiva bursátil, el precio de las acciones es de \$34.25, con un dividendo de \$2.00 por acción y valor en libros de \$23.97. En cuanto al apalancamiento, los préstamos presentes han sido distribuidos uniformemente con vencimientos en 2027, 2029 y 2031.

En el área de producción, cada empresa cuenta con una planta por producto por segmento con la misma capacidad, cuya utilización varía entre 45% y 129%. Respecto a los recursos humanos, cada empresa cuenta con 700 empleados, una tasa de rotación del 10% y productividad del 100% sin que se hayan realizado inversiones en capacitación o reclutamiento. Los costos laborales incluyen un salario de \$21 por hora, \$2,500 en beneficios y participación en utilidades del 2%.

Para evaluar la competitividad y rentabilidad de la industria *Capstone* en su situación actual, se presenta el siguiente análisis de las cinco fuerzas de acuerdo con lo que sugiere Porter (1996).

1. Poder de negociación de los compradores: los criterios de compra reflejan expectativas claras por parte de los clientes y estos se encuentran bien definidos para cada uno de los segmentos, permitiendo al consumidor elegir con facilidad, por lo que se considera que el poder de los compradores es alto.
2. Poder de negociación de los proveedores: al originarse desde un monopolio, quienes suministran los materiales y mano de obra no tienen la posibilidad de influir en las negociaciones, por lo que su poder de negociación se considera bajo.

3. Amenaza de nuevos competidores: las barreras de entrada en la industria *Capstone* son elevadas debido a la alta inversión necesaria en planta, automatización, desarrollo de productos y posicionamiento, por lo que el entorno se considera cerrado.
4. Amenaza de productos sustitutos: los productos no son sustituibles por lo que el consumidor no tiene la opción de elegir otro producto.
5. Rivalidad entre competidores existente: debido a que todas las empresas compiten en los mismos segmentos con igualdad en productos y precios, la competencia es alta y depende de la diferenciación estratégica que cada empresa determine es clave en este momento.

La industria *Capstone* presenta una alta rivalidad competitiva, con compradores exigentes y una estructura cerrada que limita la entrada de nuevos competidores. La diferenciación por segmentos mitiga parcialmente la amenaza de sustitutos, mientras que los proveedores tienen un rol secundario en esta fase. Este entorno exige decisiones estratégicas precisas para lograr ventajas competitivas sostenibles a través del tiempo.

2.2.3 *Reporte Courier*

Es un informe de fin de año de la industria de sensores, que presenta los patrones de compra de los clientes, el posicionamiento de los productos, los registros financieros públicos y otros datos clave que pueden ofrecer una ventaja competitiva (Capsim, 2025).

En la industria *Capstone* el reporte *Courier* constituye una herramienta de formación gerencial diseñada para que los participantes experimenten de manera práctica la toma de decisiones estratégicas en un entorno de competencia dinámica.

En este escenario, los equipos asumen la dirección de empresas que compiten en diversos segmentos de mercado y deben coordinar funciones críticas como investigación y desarrollo, mercadotecnia, producción y finanzas. Para garantizar la efectividad de sus decisiones, se requiere un insumo de información confiable y exhaustiva que refleje tanto el

comportamiento de la industria como la respuesta de los clientes. Este papel lo desempeña este reporte, considerado la principal fuente de análisis estratégico dentro del ejercicio.

También ofrece una visión integral del mercado y sintetiza la información más relevante para los equipos. Incluye apartados esenciales como el informe de participación de mercado, que muestra la participación de mercado de cada producto; el análisis de segmentos, que detalla el desempeño de los productos en los distintos segmentos; el mapa perceptual, que posiciona los productos frente a las expectativas de los consumidores; el análisis de producción, que evidencia la utilización de capacidad, inventarios y niveles de automatización; y los estados financieros, que presentan resultados económicos y financieros de cada empresa (Capsim, 2025).

La relevancia de este radica en que provee tanto una visión retrospectiva como una orientación prospectiva. Desde un punto de vista retrospectivo, es posible valorar el efecto que han tenido las decisiones tomadas anteriormente en cuanto a producción, accesibilidad, promoción, precios y ventas. Desde el punto de vista prospectivo, brinda indicadores acerca de las tendencias en el mercado, la conducta de los competidores y escenarios potenciales de evolución de la demanda. Por lo tanto, este reporte no es únicamente un compendio de resultados; también es una herramienta esencial de inteligencia estratégica para la planificación de futuros ejercicios.

En un contexto de recreación orientado a la formación en administración de empresas, la capacidad de interpretar críticamente el *Courier* y traducir sus hallazgos en estrategias efectivas constituye una ventaja competitiva significativa. Los equipos que integran este reporte como eje central de su proceso de análisis logran decisiones fundamentadas, coherentes y sostenibles, alineadas con las demandas del mercado y con los objetivos de rentabilidad de la compañía.

2.2.4 Estrategias genéricas de Capstone

Existen seis estrategias básicas que pueden ser un punto de partida en la industria *Capstone* (Capsim, 2025).

1. Líder de costos amplio: en esta estrategia se busca mantener presencia en todos los segmentos de mercado de la industria, la empresa obtendrá ventaja competitiva manteniendo investigación y desarrollo, producción y costos de material al mínimo, permitiendo a la esta competir en precio, que debe ser por debajo del promedio de la industria. Los niveles de automatización deben ser incrementales para mejorar los márgenes y compensar los turnos nocturnos y horas extras.
2. Diferenciador amplio: se mantiene presencia en cada segmento del mercado, busca la ventaja competitiva con productos diferenciados con excelente diseño, alta notoriedad y accesibilidad. Su área de investigación y desarrollo deberá contar con diseños innovadores y atractivos. Sus productos se adaptarán al mercado ofreciendo mejor tamaño y rendimiento. Los precios estarán por encima de la media, mientras que su capacidad crecerá conforme a la demanda.
3. Líder de costos de nicho: se concentra en los segmentos *Traditional* y *Low End*. La empresa obtendrá ventaja al minimizar sus costos en investigación y desarrollo, producción y materiales lo que le permitirá competir en base a precios inferiores a la media. Para mejorar los márgenes se deberán incrementar los niveles de automatización y compensar los costos del segundo turno y horas extras.
4. Diferenciador de nicho: esta se enfoca en segmentos de alta tecnología en la industria *Capstone* (*High End*, *Performance* y *Size*), la empresa obtendrá una ventaja competitiva al diferenciar sus productos mediante un diseño excelente, alta notoriedad, accesibilidad y nuevos productos. De la misma manera, la organización desarrollará una competencia en investigación y desarrollo que mantenga los diseños

frescos y atractivos. Los productos seguirán el ritmo del mercado, ofreciendo mejoras en tamaño y desempeño. Se fijarán precios por encima del promedio y ampliará su capacidad a medida que genere una mayor demanda.

5. Líder en costos de nicho en el ciclo de vida del producto: enfocada en productos (*High End*, *Traditional* y *Low End*). La empresa obtendrá una ventaja competitiva al mantener al mínimo los costos de investigación y desarrollo, producción y materiales, lo que le permitirá competir en base al precio. El enfoque en el ciclo de vida del producto permitirá a la empresa obtener ventas durante varios años por cada nuevo producto introducido en el segmento de *High End*. Los productos comenzarán su vida en *High End*, madurarán en el segmento *Traditional* y terminarán como productos de *Low End*.
6. Diferenciador de nicho en el ciclo de vida del producto: se centra en el ciclo de vida del producto y en los segmentos de *High End*, *Traditional* y *Low End*. La empresa obtendrá una ventaja competitiva gracias a un excelente diseño, alta notoriedad, accesibilidad y nuevos productos. Desarrollará una competencia en investigación y desarrollo que mantendrá los diseños innovadores y atractivos. Los productos se adaptarán al mercado, ofreciendo mejoras en tamaño y rendimiento. La empresa ofrecerá precios superiores a la media y ampliará su capacidad a medida que genere una mayor demanda.

Las seis estrategias constituyen un marco conceptual para la toma de decisiones estratégicas en entornos competitivos. Su aplicación adecuada permite una alineación coherente entre las capacidades internas y las demandas del entorno, favoreciendo la eficiencia en el uso de recursos y el logro de ventajas competitivas sostenibles.

2.3 Perfil corporativo *Andrews*

Andrews es una empresa especializada en la producción y comercialización de sensores, comprometida con la excelencia en calidad y servicio, orientada al crecimiento orgánico junto con sus colaboradores y clientes. A continuación, se presenta la ilustración 6 con el logo de compañía.

Ilustración 6: logo de la empresa



Nota: creado con *Design.com*

2.3.1 *Misión*

Diseñar, fabricar y distribuir sensores confiables, accesibles y de alta calidad para el mercado, ofreciendo soluciones tecnológicas eficientes que respondan a las necesidades de los sectores industrial, comercial y de manufactura, con un enfoque centrado en la accesibilidad y el valor agregado.

2.3.2 *Visión*

Ser la empresa líder en soluciones de sensores para los segmentos *Low End* y *Traditional*, reconocida por su innovación eficiente, compromiso con el cliente y capacidad de adaptación a las demandas del mercado, consolidando una red sólida de distribución y soporte técnico de excelencia.

2.3.3 *Valores*

La organización ha definido los siguientes valores como fundamentales para respaldar el cumplimiento de su misión y visión, fortaleciendo así su posicionamiento competitivo y su credibilidad dentro de la industria.

1. Calidad accesible: comprometidos a ofrecer productos confiables con el mejor equilibrio entre costo y beneficio.
2. Innovación eficiente: impulsamos soluciones funcionales y adaptadas a cada necesidad.
3. Compromiso con el cliente: escuchamos, comprendemos y atendemos las expectativas de nuestros clientes.
4. Responsabilidad: operamos con ética, transparencia y responsabilidad social, ambiental y corporativa.
5. Colaboración: promovemos el trabajo en equipo y las relaciones a largo plazo con socios y clientes.
6. Mejora continua: nos esforzamos por mejorar continuamente nuestros procesos, productos y servicios.
7. Confiabilidad: generamos confianza mediante el cumplimiento, la consistencia y la calidad de nuestras soluciones.

Estos valores constituyen los cimientos de la empresa y expresan la identidad y el compromiso de sus colaboradores con la organización.

2.3.4 *Estructura organizacional funcional*

Existe un consejo de administración que dirige a *Andrews*, conformado por directivos de los distintos departamentos de la empresa. A través de este órgano se supervisa la administración, se definen las metas generales y la estrategia, se gestionan los riesgos y se garantiza la transparencia, así como la rendición de cuentas. Además, representa los intereses de los

accionistas y asiste a los directivos en la toma de decisiones, considerando todos los aspectos que impactan a la organización.

Se presentan a continuación los perfiles que integran la gestión y administración de la organización:

- Alejandra Molina Gudiño es licenciada en comercio internacional, tiene 19 años de experiencia en la industria electrónica y desde 2010 ha colaborado en diferentes áreas dentro de *Hewlett Packard Enterprise* entre las que se encuentran procesos, compras, operaciones, gobernanza y logística, desempeñado funciones de diseño e implementación de procesos, planeación y compra de componentes, manejo de proveedores, negociación de contratos, gobernanza y auditoría. Actualmente trabaja como administradora de proyectos para el área de logística coordinando la implementación de soluciones logísticas y cumplimiento de regulaciones. Por su trayectoria profesional asume el cargo del área de producción y gestión de la calidad total (*TQM*).
- Andres Sanchez Cruz es ingeniero aeronáutico con 13 años de experiencia en diseño mecánico, desarrollo de productos y gestión de proyectos en sectores como aviación, electrodomésticos y movilidad. Ha liderado proyectos clave en *Bosch* y *GE Aviation*, desde diseño de componentes hasta implementación de soluciones técnicas y procesos de calidad. Cuenta con experiencia en metodologías ágiles, capacitación técnica y análisis estructural, destacando por su versatilidad técnica y orientación a resultados. En virtud de sus antecedentes profesionales, fue designado para asumir la responsabilidad del área de investigación y desarrollo.
- Jorge Luis Ortega Tirado es ingeniero en sistemas computacionales, actualmente desempeñándose como administrador de proyectos y líder técnico con enfoque en el desarrollo de software. Cuenta con 20 años de experiencia en el área de tecnologías de

la información, brindando apoyo a empresas de diversas industrias, principalmente en la gestión de procesos de negocio mediante la implementación de soluciones especializadas orientadas a la integración omnicanal de sus sistemas. Debido a su experiencia en múltiples industrias y su sólida formación en gestión de proyectos, asume el cargo de *CEO* y lidera también el área de mercadotecnia.

- Norma Ileana Castro López, licenciada en comercio internacional por la Universidad TecMilenio, cuenta con experiencia en administración, compras y logística internacional. Ha trabajado en áreas de control de pagos, inventarios, negociación con proveedores, importaciones y exportaciones, así como en la presentación y análisis de indicadores (*KPI*). Se distingue por su orientación a la eficiencia operativa, la optimización de procesos y el trabajo colaborativo. Posee certificaciones en manufactura esbelta, logística y cadena de suministro, y liderazgo. Por la suma de su conocimiento y habilidades está el frente del área de finanzas y recursos humanos.

A continuación, en la ilustración 7 se presenta la estructura organizacional que tiene como base *Andrews*.

Ilustración 7: estructura organizacional



Nota: creación propia

De acuerdo con la estructura previamente establecida, a continuación, se detallan las principales actividades y atribuciones correspondientes a cada una de las áreas, con el fin de proporcionar una visión clara de sus funciones y responsabilidades dentro de la organización.

- Investigación y desarrollo: responsable del diseño, mejora y retiro de productos, asegurando que se adapten a las necesidades del mercado en términos de tamaño, desempeño y confiabilidad. Su gestión busca alinear las características técnicas de los productos con los segmentos objetivo, optimizando su posicionamiento.
- Mercadotecnia: dirige la estrategia comercial de la empresa, estableciendo precios, pronosticando la demanda y asignando presupuestos de promoción y ventas. Su enfoque está en aumentar la visibilidad de marca y asegurar que los productos lleguen eficazmente al consumidor. Trabaja en conjunto con otras áreas para mantener la coherencia entre el producto y las preferencias del mercado.
- Producción: administrar la capacidad operativa de la empresa, planificando la fabricación, controlando el inventario y gestionando el nivel de automatización. Su objetivo es satisfacer la demanda con eficiencia y calidad, minimizando costos. Además, se coordina con finanzas para justificar inversiones productivas y con investigación y desarrollo para garantizar la factibilidad técnica de los productos.
- *TQM*: lidera iniciativas para mejorar la eficiencia, reducir errores y optimizar procesos. Sus decisiones impactan positivamente en los costos operativos y en la percepción del cliente.
- Finanzas: gestionar los recursos económicos de la empresa, asegurando liquidez, rentabilidad y sostenibilidad. Toma medidas sobre financiamiento, control del flujo de efectivo y asignación de capital. También colabora con otras áreas para evaluar la viabilidad de sus decisiones.

- Recursos humanos: administrar la fuerza laboral mediante la contratación, capacitación y retención de talento. Ajusta la dotación de personal según las necesidades operativas y tecnológicas, y promueve la productividad mediante programas de desarrollo.
- *CEO*: se enfoca en definir la visión estratégica de la empresa, asegurar la alineación entre departamentos y tomar decisiones clave para maximizar el valor para los accionistas. Supervisa el desempeño global y guía la toma de decisiones integradas.

El equipo, compuesto por perfiles multidisciplinarios, desempeña un rol clave en la planificación estratégica de la organización, orientando sus esfuerzos hacia el crecimiento sostenible y la consolidación de su posición competitiva en el mercado.

2.4 Estrategia general

La empresa *Andrews* adoptará una estrategia líder de costos de nicho, enfocada en *Low End* y *Traditional*. En estos concentran un mayor volumen de productos, lo que permite aprovechar economías de escala y mantener una ventaja competitiva basada en costos.

Por el contrario, *High End*, *Performance* y *Size* requieren actualización constante y una inversión significativa en investigación y desarrollo para sostener la competitividad. Además, el tamaño del mercado en estos es menor en comparación con *Low End* y *Traditional*; su margen de utilidad por unidad puede ser considerablemente más alto. Sin embargo, estos también presentan mayores riesgos operativos y estratégicos, lo que los convierte en mercados más complejos de gestionar.

En consecuencia, la empresa buscará reubicar sus productos: *Able* migrará al segmento *Low End*, mientras que *Adam* (*High End*) y *Agape* (*Size*) a *Traditional* con el objetivo de alinear los productos con la estrategia planteada inicialmente.

2.4.1 Tácticas por departamento

La estrategia empresarial se traduce en acciones concretas dentro de cada área funcional. Las tácticas buscan optimizar recursos, mejorar el desempeño operativo y asegurar la coherencia entre departamentos para alcanzar los objetivos organizacionales, las cuales se presentan a continuación:

- Investigación y desarrollo: el objetivo principal de este departamento es optimizar los gastos en esta área, por lo que los movimientos de los productos en el mapa perceptual deben de ser mínimos y estratégicamente planificados para mantener sus características cerca de la posición ideal que marca el mercado. En línea con la estrategia de la empresa *Andrews*, se busca que los productos *Able* y *Acre* se mantengan dentro de *Low End*, mientras que *Adam* y *Agape* serán reposicionados a *Traditional*. La responsabilidad del departamento no se limita únicamente a la reducción de costos, sino que también implica realizar los ajustes necesarios en el momento oportuno, asegurando que los productos se mantengan en el límite inferior pero siempre dentro de los parámetros aceptables de cada segmento.
- Mercadotecnia: se invierte un gasto moderado en promoción y ventas iniciando con \$1,060 en los primeros ejercicios, y llegan a incrementar hasta \$1500 en los periodos 2032, 2033. Como resultado, se espera un porcentaje mayor al 65 % de accesibilidad y un 69 % de conocimiento a partir del año 2028. Se realiza una previsión de ventas cuidadosa, para evitar el exceso de inventario e incurrir en sobrecostos. Se establece un precio bajo dentro del rango aceptable del segmento.
- Producción: se planea una mantener una producción mínima del 90% de la capacidad y lograr una automatización de 10.0 en cada uno de los productos, con un incremento mínimo de uno por año, logrando la máxima eficiencia de producción en el menor tiempo posible. El nivel de inventario se buscará mantener lo más bajo posible,

produciendo alrededor de 10% al 15% adicional a la proyección proporcionada por el área de mercadotecnia.

- Finanzas: mediante una estrategia de apalancamiento financiero prudente, basada en la adquisición de préstamos a largo plazo cuidadosamente calculados para garantizar su pago oportuno, se ha logrado mantener niveles adecuados de liquidez de forma sostenida año tras año. Esta liquidez ha permitido cumplir con las obligaciones operativas y financieras, incluyendo los compromisos con proveedores.
Paralelamente, se ha promovido la motivación y confianza de los accionistas mediante una política de distribución de dividendos con incrementos progresivos, alineada con el desempeño financiero de la empresa y orientada a fortalecer su valor en el largo plazo.
- Recursos humanos: inversión moderada en el aprendizaje y capacitación de los colaboradores para el desarrollo de productos de manera rápida y eficiente; de esta forma el indicador de rotación de personal se mantiene estable y la productividad de la empresa aumenta.
- TQM: iniciar con una inversión de \$4,000 en el cuarto año, asignando presupuesto a los siguientes programas: *Continous Process Improvement (CPI)*, *Vendor Just In Time (JIT)*, *Quality Inniciative Training (QIT)*, *Benchmarking* y *Concurrent Engineering (CCE) /6 Sigma Training*. La selección de los cuáles se realizó en base a su alineación con la estrategia. Posteriormente se incrementará la inversión cada año hasta cubrir todos los programas con una inversión constante de \$7,500 anuales.
- Táctica complementaria: se decide conservar un producto en el segmento *Performance* con el propósito de distraer a los competidores de la estrategia principal enfocada en el ciclo de vida del producto. Esta acción proyecta una aparente intención de competir en un segmento de alto rendimiento, lo que puede inducir a otras

empresas a desviar recursos hacia mejoras tecnológicas y campañas en ese mercado. Esta maniobra busca debilitar la respuesta competitiva para *High End*, *Traditional* y *Low End*, donde realmente se concentra la ventaja en costos. Además, el producto en *Performance* puede generar ingresos adicionales sin requerir grandes inversiones, siempre que se controle su actualización y gasto operativo.

La implementación coordinada de estas tácticas por área funcional permite consolidar una estrategia empresarial integral, orientada a la eficiencia operativa, la sostenibilidad financiera y la competitividad en el mercado. Cada departamento contribuye de manera específica al cumplimiento de los objetivos generales de la empresa, asegurando una alineación estratégica que favorece el crecimiento sostenido y el fortalecimiento del posicionamiento de la marca *Andrews* en cada segmento objetivo.

2.5 Objetivos estratégicos

Al analizar cada dimensión del *BSC*, se identifican fortalezas, oportunidades de mejora y patrones de comportamiento que orientan la toma de decisiones hacia resultados sostenibles.

A continuación, en la ilustración 8 se presentan las expectativas de los objetivos estratégicos para los próximos años.

Ilustración 8: proyección anual *BSC* de *Andrews*

		2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	Máximo
Finanzas	Precio por acción	8	8	8	7.5	8	8	8	8	8
	Ganancias	3.3	4.9	4.8	1.7	9	9	9	8.8	9
	Apalancamiento	8	8	8	8	8	8	4.7	2.3	8
	Total	19.3	20.9	20.8	17.2	25	25	21.7	19.1	25
Procesos internos	Margen de contribución	1.5	2.4	2.9	5	5	5	5	5	5
	Utilización de planta	0.1	5	5	5	5	5	1.8	3.4	5
	Días de capital de trabajo	5	1.3	5	0.7	5	0	0	0	5
	Costo por desabasto	4.8	5	5	4.3	4.2	0	3	0	5
	Costo por inventarios	5	5	5	3.6	5	5	5	5	5
	Total	16.4	18.7	22.9	18.6	24.2	15	14.8	13.4	25
Clientes	Criterio de compra	4.6	5	5	4.3	4	3.9	4	4.9	5
	Conocimiento del producto	0.9	1.4	2.4	3.6	4.9	5	5	5	5
	Accesibilidad	0	0	0.4	1.3	2	1.8	2	2.3	5
	Productos	2.9	2.1	2.9	1.4	2.9	2.9	2.9	2.9	5
	Gastos de administración	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Total	13.4	13.5	15.7	15.6	18.8	18.6	18.9	20.1	25
Aprendizaje y crecimiento	Reducción del costo de material	0	0	0	0	0.4	2.5	3	3	3
	Reducción de gastos de administración	0	0	0	0.3	0.5	2.4	2.9	3	3
	Incremento en la demanda	0	0	0	0.3	0.4	2.3	3	3	3
	Reducción de tiempo de investigación y desarrollo	0	0	0	0	0.4	2.2	2.9	3	3
	Rotación de personal	3.5	7	5	4.8	3.8	4.1	4.3	4.5	6
	Productividad	0	0	5.5	7	7	7	7	7	7
Total	3.5	7	10.5	12.4	12.5	20.5	23.1	23.5	25	

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2025)

Así mismo, en la ilustración 9 se presentan los objetivos a mediano y largo plazo de la estrategia.

Ilustración 9: desempeño consolidado *BSC* (2029 - 2033)

		2029	2033	Máximo
Finanzas	Valor del mercado	10.5	16	20
	Ventas	14.4	17.5	20
	Préstamo de emergencia	20	9.7	20
	Total	44.9	43.2	60
Procesos internos	Utilidad de operación	9	60	60
	Total	9	60	60
Clientes	Satisfacción del cliente	17	18.9	20
	Participación de mercado	23.1	20	40
	Total	40.1	60	60
Aprendizaje y conocimiento	Ventas por empleado	8.9	20	20
	Activos por empleado	11.4	20	20
	Ganancias por empleado	2.6	20	20
	Total	22.9	60	60

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2025)

Realizar un análisis detallado del *BSC* no solo facilita la comprensión del rendimiento empresarial, sino que también revela cómo cada decisión tomada influye en el equilibrio general de la organización. Este enfoque permite identificar desviaciones, anticipar riesgos y ajustar la estrategia de manera proactiva, fortaleciendo la capacidad de adaptación frente a los desafíos del entorno competitivo.

2.6 Conclusiones capítulo 2

La industria *Capstone* ofrece un entorno competitivo ideal para el análisis estratégico, caracterizado por segmentos de mercado bien definidos y dinámicas de demanda en constante evolución. La empresa *Andrews*, mediante una estrategia de líder de costos de nicho enfocada en los segmentos *Low End* y *Traditional*, busca consolidar una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo a través de la eficiencia operativa y el control de costos. Misma que se basa en una estructura organizacional funcional y busca fortalecer su posicionamiento en el mercado mediante la alineación táctica entre sus departamentos con una ejecución coherente de la estrategia.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE RESULTADOS 2026 - 2027

3.1 Introducción

El análisis del sector es crucial para entender las fortalezas y debilidades de *Andrews* en su contexto competitivo, lo cual permite identificar áreas de mejora. Esta revisión abarca todas las áreas operativas, desde investigación y desarrollo, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos, relacionando los resultados obtenidos en los ejercicios 2026 y 2027 contra las tendencias en la industria.

3.2 Análisis de la industria *Capstone*

Los resultados correspondientes a los ejercicios 2026 y 2027 se presentan a continuación y reflejan los efectos de la estrategia y decisiones de *Andrews* orientadas a consolidarse como líder del mercado.

3.2.1 BSC de resultados ejercicios 2026 y 2027

La ilustración 10 muestra los resultados del BSC de cada empresa de la industria, con las puntuaciones obtenidas.

Ilustración 10: puntos obtenidos en la industria *Capstone*

Compañía	2026	2027	Recap	Total
<i>Andrews</i>	51	54	67	172
<i>Baldwin</i>	60	64	114	238
<i>Chester</i>	51	64	109	224
<i>Digby</i>	55	67	106	228
<i>Erie</i>	53	55	89	197
<i>Ferris</i>	61	68	100	229
Número máximo	82	89	240	1000

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

En términos globales, *Baldwin* con 238, *Ferris* con 229 y *Digby* con 228 destacan como las empresas con mejor desempeño total, muy cercanas entre sí, lo que sugiere una competencia equilibrada por los primeros lugares. *Chester* con 224 también se mantiene en un nivel competitivo, aunque ligeramente por debajo del trío líder. Por otro lado, *Erie*, con un puntaje de 197, y especialmente *Andrews*, con solo 172, presentan los resultados más bajos, lo que evidencia una menor consistencia o efectividad en sus estrategias y tácticas.

3.2.2 Estrategias de los competidores

A partir de los datos obtenidos en los ejercicios 2026 y 2027, se determina en esta etapa la estrategia adoptada por cada uno de los competidores de *Andrews*.

- *Baldwin*: eligió la estrategia de amplio diferenciador, manteniendo presencia en todos segmentos del mercado y distinguiéndose por la alta calidad. Esto se refleja en que durante los primeros dos años de operación están incrementando la durabilidad de sus productos a través del *MTBF* y han colocado sus sensores en las posiciones ideales de tamaño y desempeño. Además, tienen una inversión en mercadotecnia más alta que el promedio de la competencia.
- *Chester*: parece seguir una estrategia de amplio diferenciador, esto por la alta inversión en investigación y desarrollo donde han posicionado sus productos por encima del punto ideal del mercado, sin embargo, también busca la disminución de los costos de producción a través de la automatización. Además de mantener un alto nivel de accesibilidad y conocimiento de sus productos con una inversión en mercadotecnia que se encuentra muy por encima del resto de los competidores de la industria.
- *Digby*: pareciera que está siguiendo una estrategia de diferenciador de nicho, aunque por ahora mantiene presencia en todos los segmentos. Sin embargo, se distingue de sus competidores al apostar por productos con mayor desempeño en cada segmento. Al cierre de este periodo, se aprecia que está desarrollando un nuevo producto, lo que sugiere que su propuesta de valor se basa en características superiores, innovación y calidad. En el área de mercadotecnia está haciendo una inversión por encima de la media.
- *Erie*: parece seguir una estrategia de líder en costos de nicho, ya que al cierre del periodo cuenta con dos productos en el segmento *Traditional* y uno en *Low End*, está

en proceso de eliminar sus productos de los segmentos *Size* y *Performance*. Su ventaja competitiva se basa en mantener precios bajos en costos de producción, materiales e investigación y desarrollo, lo que permite ofrecer precios por debajo del promedio de la industria.

- *Ferris*: adopta una estrategia de diferenciador de nicho, concentrando sus mayores ventas en los segmentos *High End*, *Performance* y *Size*, también lanzó en 2027 un nuevo producto para *High End*. Esto indica que su enfoque está dirigido a clientes que valoran tecnología avanzada y buen desempeño. Aún no se ha retirado de los mercados *Traditional* y *Low End*, pero si está haciendo cambios en su configuración y capacidad de producción, lo que sugiere que podrían migrar de categoría o incluso retirar las unidades paulatinamente del mercado.

Debido a que *Erie* está dirigiendo su estrategia a los mismos nichos que *Andrews*, se convierten en competencia directa. Para *Andrews* será importante monitorear las acciones de esta empresa en los siguientes años, además de buscar un mejor posicionamiento en relación con esta empresa.

3.2.3 Resultados de Andrews 2026 y 2027

A continuación, en la ilustración 11 se presentan los resultados obtenidos por *Andrews*, así como el contraste con lo pronosticado de los ejercicios 2026 y 2027. En ella se puede observar, mediante el sombreado de las celdas, si se cumplió la expectativa: verde para un cumplimiento del 90% o más, amarillo entre 60% y 90%, y rojo cuando el resultado está por debajo del 60%.

Ilustración 11: puntos obtenidos por *Andrews*

Área a evaluar		2026		2027	
		Pronóstico	Alcanzado	Pronóstico	Alcanzado
Finanzas	Precio por acción	8.0	8.0	8.0	6.3
	Ganancias	3.3	1.9	1.9	0.0
	Apalancamiento	8.0	8.0	8.0	8
Procesos internos	Margen de contribución	1.5	1.7	1.3	1.4
	Utilización de planta	0.1	0.0	5.0	5.0
	Días de capital de trabajo	5.0	5.0	5.0	5.0
	Costo por desabasto	4.9	4.9	5.0	5.0
	Costo por inventarios	5.0	4.5	4.7	2.8
Clientes	Criterio de compra	4.6	4.7	5.0	5.0
	Conocimiento del producto	0.9	0.9	1.5	1.5
	Accesibilidad	0.0	0.0	0.0	0.0
	Productos	2.9	2.9	2.1	2.1
Aprendizaje y crecimiento	Gastos de administración	5.0	5.0	5.0	5.0
	Reducción del costo de material	0.0	0.0	0.0	0.0
	Reducción de gastos de administración	0.0	0.0	0.0	0.0
	Incremento en la demanda	0.0	0.0	0.0	0.0
	Reducción de tiempo de investigación y desarrollo	0.0	0.0	0.0	0.0
	Rotación de personal	3.5	3.4	7.0	7.0
	Productividad	0.0	0.0	0.0	0.0
TOTAL		52.7	50.9	59.5	54.1

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

En ella se detallan cuatro secciones principales, con énfasis en los indicadores que están cercanos con las expectativas y aquellos que se encuentran por debajo de lo esperado.

- Finanzas: en esta sección, los resultados son en general positivos. En 2026, indicadores como precio por acción, ganancias y apalancamiento superaron o cumplieron las expectativas, destacando en el margen de contribución 1.7 alcanzado en comparación al 1.5 esperado. En 2027, se mantuvo un desempeño crítico al no obtener ganancias respecto a las inversiones realizadas en activos, lo cual tuvo un impacto directo en el precio de las acciones, afectando el desempeño y dejando esta área con un cumplimiento entre el 60% y el 90%.
- Procesos internos: en 2026, el indicador, de costos por inventarios, quedó por debajo de lo pronosticado debido a que las ventas fueron inferiores a lo esperado y *Andrews* perdió participación en *Traditional*. Por otro lado, En 2027, el indicador de costos por inventarios alcanzó un índice de 2.8, cuando el pronóstico era de 4.7, las bajas ventas

registradas, al igual que en el ejercicio anterior, provocaron que la empresa mantuviera inventario rezagado. Aunque se perciben mejoras en la utilización de la planta, aún queda mucho por mejorar en el siguiente ejercicio.

- Cliente: refleja dificultades importantes. En 2026, la mayoría de los indicadores como criterio de compra, accesibilidad y productos estuvieron por debajo del 60%, indicando una baja satisfacción o desempeño en el mercado, debido a la menor inversión en comparación con la competencia. En 2027 se notan avances moderados, pero aún sin alcanzar los niveles pronosticados, lo que arroja que las tácticas comerciales, las cuales se enfocaron en inversiones moderadas, no fueron efectivas y requieren atención, lo que implica mayor análisis de la competencia considerando el *MTBF en Low End y Traditional*. Si bien este aspecto no forma parte directa del área analizada, su desempeño influye en los criterios de compra de los clientes. En consecuencia, la siguiente acción se dirigirá a incrementar la inversión en investigación y desarrollo para mejorar la competitividad y percepción del producto.
- Aprendizaje y crecimiento: en 2026 los resultados fueron limitados, pero en 2027 se manifiesta una mejora considerable. Rotación de personal se cumple en este ejercicio ya que se obtuvo la máxima puntuación para este indicador.

Aunque, en términos generales, estos indicadores no son del todo alentadores, se cuenta con una estrategia en marcha y se espera obtener mejores resultados en los próximos períodos 2028 y 2029.

En el mismo contexto, en la ilustración 12, se muestran los indicadores a largo plazo de los ejercicios 2026 y 2027 respectivamente, aunque considera las cuatro áreas principales mencionadas en la ilustración previa, los componentes de este tienen otros datos a considerar.

En general se muestra un desempeño por debajo de lo pronosticado en ambos ejercicios, con una disminución notable en los resultados totales de 2026 a 2027. En el área

financiera, las ventas continuaron sin alcanzar las metas. Los procesos internos reflejan una utilidad operativa nula, evidenciando problemas de rentabilidad, lo cual se debe a factores como una táctica de precios ineficiente, bajas ventas y una inversión mal distribuida.

Ilustración 12: indicadores a largo plazo de *Andrews*

Área a evaluar		2026		2027	
		Pronóstico	Alcanzado	Pronóstico	Alcanzado
Finanzas	Valor del mercado	10.5	10.4	9.8	7.3
	Ventas	14.4	11.6	12.4	11.8
	Préstamo de emergencia	20.0	20.0	20.0	0.0
Procesos internos	Utilidad de operación	9.0	0.0	1.2	0.2
Clientes	Satisfacción del cliente	17.0	11.3	13.3	13.7
	Participación de mercado	23.1	21.9	23.6	20.2
Aprendizaje y conocimiento	Ventas por empleado	8.9	4.7	5.7	4.7
	Activos por empleado	11.4	8.0	9.0	9.1
	Ganancias por empleado	2.6	0.3	0.6	0.3
TOTAL		116.9	88.2	95.6	67.3

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

Por otro lado, en clientes, la satisfacción y participación de mercado mejoraron ligeramente, pero aún permanecen por debajo de lo esperado. Finalmente, en aprendizaje y conocimiento se identifican bajos niveles de productividad y ganancias por empleado, indicando deficiencias en eficiencia y aprovechamiento del personal.

En conjunto, los resultados señalan la necesidad de fortalecer la gestión operativa y el desempeño individual para mejorar la rentabilidad global, actualizando la asignación de precios y mejorando la comunicación entre las áreas de mercadotecnia y producción con respecto al pronóstico de ventas y la producción.

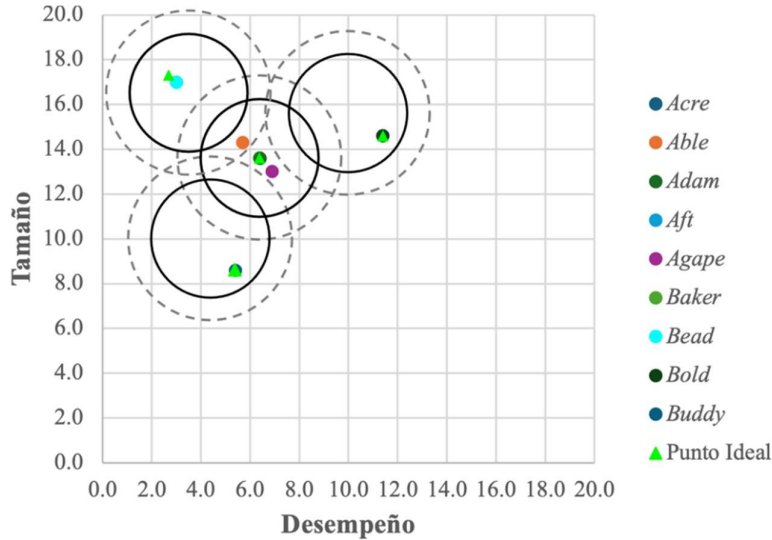
3.2.3.1 Investigación y desarrollo

En esta sección se analizará el desempeño de la empresa *Andrews* frente a su principal competidora, *Baldwin*, quien obtuvo los mejores resultados durante los dos primeros años (2026 y 2027) dentro de la industria *Capstone*.

Para ello, es necesario examinar el desempeño de todos los productos en los diferentes segmentos de mercado en los que *Andrews* está presente, utilizando el mapa perceptual como herramienta de análisis. Este enfoque permitirá comprender cómo se ha posicionado la

competencia, qué tan cerca están de la posición ideal de cada segmento y cómo han evolucionado en términos de diseño, desempeño y tamaño a lo largo del periodo evaluado.

Ilustración 13: mapa perceptual al cierre del 2027



Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

En el mapa perceptual se refleja que *Baldwin* mantiene sus productos dentro de los círculos de cada segmento. Sin embargo, es necesario analizar con mayor detalle los cambios ocurridos al cierre de este periodo.

A continuación, en la ilustración 14 se listan las características de cada producto, correspondientes al departamento de investigación y desarrollo para su análisis.

Ilustración 14: características de *Andrews* y *Baldwin*, al cierre del 2027.

Producto	Desempeño	Tamaño	MTBF	Edad promedio	Distancia al Punto ideal	Segmento
<i>Able</i>	5.7	14.3	16000	2.0	1.0	<i>Traditional</i>
<i>Acre</i>	3.0	17.0	12000	6.6	0.4	<i>Low End</i>
<i>Adam</i>	6.4	13.6	16000	1.4	0.0	<i>Traditional</i>
<i>Aft</i>	11.4	14.6	27000	1.7	0.0	<i>Performance</i>
<i>Agape</i>	6.9	13.0	19000	2.3	4.6	<i>Size</i>
<i>Baker</i>	6.4	13.6	19000	1.9	0.0	<i>Traditional</i>
<i>Bead</i>	3.0	17.0	17000	6.6	0.4	<i>Low End</i>
<i>Bold</i>	11.4	14.6	27000	1.6	0.0	<i>Performance</i>
<i>Buddy</i>	5.4	8.6	21000	1.5	0.0	<i>Size</i>

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

Al cierre de este periodo, se detecta que *Baldwin* mantuvo todos sus productos, logrando posicionarlos dentro de su punto ideal, con excepción del *Low End*. En contraste, *Andrews* finaliza el bienio sin presencia en el segmento *High End*, ya que su producto *Adam* se desplazó a *Traditional*.

Al analizar el comportamiento en el segmento *Traditional*, se observa que *Baldwin* presenta un mejor desempeño, ya que *Baker* cuenta con un *MTBF* 3,000 horas superior al de *Able* y *Adam*. En cuanto a la edad promedio, *Adam* es más joven, mientras que *Baker* y *Able* no muestran una diferencia significativa. Sin embargo, este último no se encuentra localizado en su punto ideal, debido a que está en proceso de transición hacia *Low End*.

Por otro lado, la edad promedio y la posición de los productos en el segmento *Low End* son iguales en ambas empresas. La principal diferencia radica en que *Bead* presenta un *MTBF* superior al de *Acre*, lo que le otorga ventaja competitiva y coloca a *Andrews* en desventaja de esta categoría.

En cuanto al segmento *Performance*, ambos productos presentan las mismas características en posición y *MTBF*, mientras que la edad promedio muestra una ligera diferencia de 0.1. Esto permite afirmar que ambos mantienen condiciones equivalentes en investigación y desarrollo, sin que uno supere al otro. No obstante, *Andrews* logró vender 24 unidades más, diferencia que se explica por su precio más bajo, el cual le otorgó una ventaja competitiva en el mercado.

Por otra parte, en el segmento *Size*, *Baldwin* cuenta con el mejor producto, destacando en posición, *MTBF* y edad promedio. No obstante, este resultado era previsible, ya que la estrategia de *Andrews* es desplazar *Agape* al segmento *Traditional*.

Este análisis muestra que la principal diferencia respecto a la competencia radica en un menor nivel de *MTBF* en *Traditional* y *Low End*, lo que coloca a *Andrews* en una desventaja competitiva al ofrecer productos con un menor desempeño. Por ello, la acción

inmediata que tomará el departamento será incrementar el *MTBF* en dichos segmentos, ya que representa la principal área de oportunidad al cierre de este bienio.

3.2.3.2 Mercadotecnia

Según la estrategia que sigue *Andrews*, para el ejercicio 2026 se conservan productos en *Traditional, Low End, High End, Performance* y *Size*. Sin embargo, al cierre de 2027, algunos de estos comenzarán a migrar hacia otros segmentos, tal como se detalló en la sección 2.4 estrategia general de este documento.

En esta área se busca alcanzar un nivel óptimo en diversas características de los productos, que incluyen el precio, la inversión en costo para ventas y en promociones. Además, y de manera muy relevante, se gestionan las cifras para realizar un pronóstico de ventas acertado, alineado con la estrategia que la compañía está siguiendo.

En la ilustración 15 se muestran las aportaciones económicas para los ejercicios 2026 y 2027.

Ilustración 15: inversión en promoción y ventas 2026 y 2027

Compañía	Segmentos	2026			2027		
		Precio	\$ Promoción	\$ Ventas	Precio	\$ Promoción	\$ Ventas
<i>Andrews</i>	<i>Traditional</i>	\$ 27.50	\$ 1,060.00	\$ 1,040.00	\$ 26.90	\$ 1,080.00	\$ 1,060.00
	<i>Low End</i>	\$ 20.50	\$ 1,060.00	\$ 1,085.00	\$ 19.40	\$ 1,080.00	\$ 1,100.00
	<i>High End</i>	\$ 39.40	\$ 950.00	\$ 800.00			
	<i>Performance</i>	\$ 34.40	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 33.40	\$ 1,120.00	\$ 1,120.00
	<i>Size</i>	\$ 34.40	\$ 1,100.00	\$ 800.00	\$ 33.90	\$ 520.00	\$ 510.00
	Total		\$ 5,270.00	\$ 4,825.00	\$ 4,880.00	\$ 4,610.00	
<i>Baldwin</i>	<i>Traditional</i>	\$ 28.74	\$ 1,350.00	\$ 1,450.00	\$ 28.24	\$ 1,350.00	\$ 1,550.00
	<i>Low End</i>	\$ 21.24	\$ 1,350.00	\$ 1,450.00	\$ 20.99	\$ 1,350.00	\$ 1,550.00
	<i>High End</i>	\$ 38.74	\$ 1,350.00	\$ 1,450.00	\$ 38.74	\$ 1,300.00	\$ 1,550.00
	<i>Performance</i>	\$ 33.74	\$ 1,100.00	\$ 1,300.00	\$ 33.74	\$ 1,200.00	\$ 1,450.00
	<i>Size</i>	\$ 33.74	\$ 1,100.00	\$ 1,300.00	\$ 33.74	\$ 1,200.00	\$ 1,450.00
	Total		\$ 6,250.00	\$ 6,950.00	\$ 6,400.00	\$ 7,550.00	

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

Es importante considerar que, al cierre de 2027, *Andrews* migró un producto de *High End* a *Traditional*, por lo que la comparativa entre años para algunos productos no es estrictamente uno a uno. En inversión total en promoción y ventas, *Baldwin* realizó mayores desembolsos, con \$6,250.00 y \$6,950.00 respectivamente, cerrando en 2027 con \$6,400.00 y \$7,550.00 esto se

traduce como presupuestos más altos por segmento en comparación con *Andrews*. A su vez se refleja en los valores más elevados para *Traditional*, *Low End* y *High End*.

En cambio, *Andrews* invirtió menos en estas características con \$5,270.00 y \$4,825.00, y cerrando 2027 con \$4,880 y \$4,610, mostrando una estrategia más mesurada, enfocada en control de costos y no tanto en visibilidad o expansión. En la ilustración 16 se muestran los resultados en estas áreas de las empresas en cuestión.

Ilustración 16: resultados de inversión en promoción y ventas 2026 y 2027

Compañía	Segmentos	2026			2027		
		Conocimiento	Accesibilidad	Encuesta	Conocimiento	Accesibilidad	Encuesta
<i>Andrews</i>	<i>Traditional</i>	60%	52%	33	64%	55%	34
	<i>Low End</i>	58%	36%	17	63%	37%	24
	<i>High End</i>	52%	42%	2	59%	28%	0
	<i>Performance</i>	55%	34%	27	62%	32%	36
	<i>Size</i>	55%	36%	7	44%	28%	0
<i>Baldwin</i>	<i>Traditional</i>	69%	60%	40	78%	56%	45
	<i>Low End</i>	67%	41%	20	77%	45%	27
	<i>High End</i>	63%	53%	30	73%	51%	41
	<i>Performance</i>	55%	37%	27	65%	39%	39
	<i>Size</i>	55%	45%	42	65%	44%	50

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

En cuanto a los resultados de conocimiento, *Baldwin* alcanzó niveles superiores en todos los productos, comenzando con un 65% en su nivel más bajo para *Performance* y *Size*, y alcanzando hasta un 77% y 78% en *Traditional* y *Low End* para cerrar el ejercicio 2027. Mientras que, en accesibilidad, *Performance* registró un 39%, *Size* y *Low End* alcanzaron un 44% y 45%, y en la parte alta de su portafolio *High End* 51% y *Traditional* 56% para el 2027. Estos porcentajes fueron consistentemente más altos, como consecuencia directa de las mayores inversiones en esta área.

Por su parte, *Andrews* presentó niveles más bajos en estos aspectos, llegando a un 28% de accesibilidad en *Traditional* y *Size*. En la parte media de su portafolio, *Performance* alcanzó un 62% en conocimiento y un 32% en accesibilidad, mientras que los valores más altos se registraron en 2027 con 62%, 63% y 64% de conocimiento para *Performance*,

Traditional y *Low End*, respectivamente. Lo que resulta en que los productos fueran menos recordados y disponibles para los consumidores.

En estos ejercicios se evidenció una desventaja por el traslado de productos a otros segmentos, ya que no generaría beneficios ante las bajas ventas pronosticadas. Esto afectó el desempeño de la empresa, que provocó una diferencia amplia en los resultados. No se invirtió más porque las proyecciones mostraron un bajo retorno y un alto riesgo, por lo que se decidió priorizar otras áreas. Sin embargo, la entrada agresiva de la competencia agravó la situación, generando resultados aún más bajos de lo previsto y afectando directamente las proyecciones iniciales.

En el contexto de los precios, *Baldwin* mantuvo una política de valores superiores en la mayoría de los segmentos, evidenciando una estrategia orientada a la diferenciación y al posicionamiento por valor percibido. En *Traditional*, su precio fue de \$28.24 frente a \$26.90 de *Andrews*; en *Low End*, \$20.99 contra \$19.40; en *Performance*, \$33.74 en contraste \$33.40; y en *Size*, \$33.74 frente a \$33.90. En *High End*, *Baldwin* mantuvo un precio de \$38.74, mientras que *Andrews* dejó de participar en este segmento.

Por su parte, *Andrews* implementó una política de precios más competitiva, buscando capturar participación de mercado mediante tácticas de volumen en segmentos sensibles al precio, como *Traditional* y *Low End*. Asimismo, la reubicación de un producto de *High End* hacia *Traditional* representó un ajuste significativo, con una reducción de precio de \$39.40 en 2026 a \$26.90 en 2027. Esto representó una desventaja temporal en términos de márgenes, aunque permitió ganar participación en segmentos más sensibles al precio. Se busca equilibrar los precios en el siguiente bienio 2028 y 2029, manteniendo la diferenciación en productos y fortaleciendo la competitividad en los segmentos de volumen.

Con respecto a las encuestas realizadas a los clientes, *Baldwin* obtuvo mejores resultados generales, destacándose en percepción de valor, accesibilidad y conocimiento del

producto. En contraste, *Andrews* tuvo puntuaciones más bajas, debido a su baja inversión en promoción y ventas. Al cierre de 2027, ambas empresas registraron los siguientes rangos de puntuaciones: *Baldwin* registró 27 en *Low End*, mientras que *Andrews* obtuvo 24. En *Traditional*, alcanzaron 45 y 34 respectivamente. En *High End*, *Baldwin* logró 41, pero en este caso *Andrews* ya no contaba con producto. En *Size*, *Baldwin* obtuvo 50 y *Andrews* 0. Este resultado se debe a que *Andrews* ya no tenía este producto disponible en el mercado al cierre del año 2027. Finalmente, en *Performance*, *Baldwin* y *Andrews* alcanzaron 39 y 36, respectivamente.

Los resultados en accesibilidad, conocimiento y encuestas son un reflejo claramente que *Baldwin* es mejor percibido por los clientes. En contraste, aunque *Andrews*, esperaba obtener resultados promedios y una percepción moderada, su desempeño fue inferior a lo previsto.

Baldwin aplicó una estrategia agresiva, con mayor inversión en promoción y ventas, logrando más conocimiento y accesibilidad de sus productos y manteniendo precios altos para diferenciarse. *Andrews*, en cambio, optó por una estrategia conservadora, con menor inversión y visibilidad al cierre de 2027.

En definitiva, *Baldwin* logró capitalizar su inversión para fortalecer su posicionamiento, mientras que *Andrews* enfrentó los costos de una estrategia defensiva que, si bien prudente, redujo su impacto en el mercado. El cierre de 2027 marca un punto de inflexión, la diferenciación y la inversión estratégica se consolidan como factores decisivos para el liderazgo competitivo.

3.2.3.3 Producción

Durante 2026 y 2027, *Andrews* ha iniciado con la transición de dos de sus productos a otros mercados por lo que las líneas de producción también se están actualizando. En la ilustración

17 se evidencia como la empresa ya ha completado el cambio de *Adam* a *Traditional* eliminando su participación en *High End*.

Ilustración 17: comparativo de capacidad de producción y de utilización al cierre de 2027

Segmento	Producto	Capacidad de producción	Porcentaje de utilización
<i>Traditional</i>	<i>Able</i>	1450	91%
	<i>Adam</i>	900	131%
	<i>Baker</i>	1300	122%
<i>Low End</i>	<i>Acre</i>	1400	136%
	<i>Bead</i>	1400	158%
<i>Performance</i>	<i>Aft</i>	600	108%
	<i>Bold</i>	600	104%
<i>Size</i>	<i>Agape</i>	600	8%
	<i>Buddy</i>	600	109%

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

En cuanto a la utilización de planta se ha mantenido por encima del objetivo establecido del 90%, con la excepción del producto *Agape* que se encuentra en transición a un nuevo segmento y sabiendo que durante este proceso no se utilizará la capacidad se asume el costo correspondiente y se decide mantener la capacidad para su utilización una vez que el producto se encuentre listo para su introducción en el nuevo mercado.

En la ilustración 18, se detallan los datos sobre cada segmento y sus características al final del ejercicio 2027.

Ilustración 18: costos de producción y niveles de automatización al cierre de 2027

Segmento	Producto	Costo de mano de obra	Costo de materiales	Automatización
<i>Traditional</i>	<i>Able</i>	\$6.47	\$9.55	7.0
	<i>Adam</i>	\$8.52	\$10.21	6.0
	<i>Baker</i>	\$7.68	\$11.11	6.0
<i>Low End</i>	<i>Acre</i>	\$6.63	\$5.78	7.0
	<i>Bead</i>	\$6.92	\$7.28	6.5
<i>Performance</i>	<i>Aft</i>	\$9.78	\$15.94	3.0
	<i>Bold</i>	\$9.38	\$15.94	3.7
<i>Size</i>	<i>Agape</i>	\$8.23	\$11.63	5.0
	<i>Buddy</i>	\$9.58	\$14.14	3.7

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

Los costos de mano de obra están directamente influenciados por el nivel de automatización, mismo que *Andrews* ha incrementado considerablemente favoreciendo la disminución de costos de mano de obra y, consistente con la estrategia de la empresa sus costos de materias primas también son menores, al disminuir el *MTBF* e incrementar la automatización a niveles superiores en comparación con los de la competencia.

Como resultado de la estrategia de *Baldwin* se aprecia que su enfoque está centrado en la calidad de sus productos, lo cual se refleja en el costo de los materiales utilizados en su fabricación.

Según se constata en la ilustración 19, el margen de contribución para ambas empresas es muy similar, con un 30% para *Andrews* y 30.4% para *Baldwin*, esto también afectado por los altos niveles de inventario en *Able*, *Adam*, *Acre* y *Aft*, equivalentes al 15.8% de los activos al cierre de la operación de 2027, los cuáles acarrear un costo adicional de \$2,380 por almacenamiento. Al respecto, *Andrews* ajustará la producción considerando el inventario existente y también disminuirá el porcentaje calculado para inventario de seguridad en un 2%.

Ilustración 19: margen de contribución e inventario al cierre de 2027

Segmento	Producto	Margen de contribución	Unidades en inventario
<i>Traditional</i>	<i>Able</i>	37%	284
	<i>Adam</i>	24%	237
	<i>Baker</i>	31%	357
<i>Low End</i>	<i>Acre</i>	31%	386
	<i>Bead</i>	29%	298
<i>Performance</i>	<i>Aft</i>	20%	209
	<i>Bold</i>	23%	202
<i>Size</i>	<i>Agape</i>	38%	5
	<i>Buddy</i>	32%	0

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

Las estadísticas del departamento de producción se muestran alineadas con las estrategias respectivas de cada empresa, por lo que no se puede decir que sean mejores o peores simplemente son reflejo de la actividad de estos primeros años de operación donde a partir de

un mismo punto tanto *Andrews* como *Baldwin* están agarrando el rumbo que les corresponde para alcanzar sus objetivos.

3.2.3.4 Finanzas

Durante el ejercicio fiscal finalizado el 31 de diciembre de 2027, la empresa *Baldwin* registró ingresos por ventas de \$147.4 millones y una utilidad neta de \$6.27 millones, mientras que *Andrews* reportó ventas por \$114.1 millones y una utilidad neta de apenas \$0.52 millones. Esta diferencia significativa en los resultados refleja una mayor eficiencia operativa y financiera por parte de *Baldwin*, mientras que *Andrews* evidencia una baja conversión de ingresos en beneficios debido a la alta inversión en investigación y desarrollo y automatización de la planta, lo cual era esperado, aunque se vio más afectado debido a que las ventas no alcanzaron las proyecciones.

En la ilustración 20 se muestran los indicadores de rentabilidad donde se aprecia que *Baldwin* mantiene una estructura financiera sólida y una operación rentable. *Andrews*, por el contrario, presenta márgenes bajos, debido a que su estrategia operativa aún no está generando valor económico, lo que es comprensible debido a la transición en la que se encuentra la empresa para alinearse a su estrategia. Los primeros años se requiere una fuerte inversión para hacer cambios paulatinos en la planta, *TQM* y recursos humanos.

Ilustración 20: Indicadores de rentabilidad al cierre de 2027

	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>
ROE	1.00%	10.50%
ROA	0.40%	4.80%
ROS	0.50%	4.30%

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

Baldwin presenta una estructura de capital más equilibrada y una posición de liquidez saludable, con una prueba del ácido superior a 1.5. *Andrews*, en cambio, muestra una situación financiera comprometida, con una prueba del ácido inferior a 1.0 y la necesidad de

recurrir a un préstamo de emergencia, por problemas de solvencia y gestión del capital de trabajo. Las ventas no lograron los niveles esperados, dejando niveles de inventario que como se mencionó anteriormente generaron gastos adicionales y provocaron menor flujo de efectivo.

Dentro de la industria, la empresa mejor valorada por el mercado es *Ferris*, con un valor de \$46.63 seguido por *Baldwin* en \$42.53 mientras que *Andrews* se coloca en quinto lugar con un precio por acción de \$25.56. únicamente *Erie* y *Ferris* distribuyeron dividendos, lo que sugiere una política de reinversión de utilidades en el resto de las empresas.

La empresa *Baldwin* demuestra una clara alineación entre sus políticas operativas, estructura financiera y estrategia general. Su rentabilidad, liquidez y desempeño en el mercado de valores reflejan una gestión eficiente y orientada al crecimiento sostenible.

Por otro lado, *Andrews* enfrenta desafíos significativos para generar una estrategia financiera sólida. A pesar de realizar una inversión de \$22.1 millones en planta con la finalidad de reducir sus costos de operación, se presiona el flujo de efectivo, ya que los beneficios se esperan en los años por venir. Por esta razón la empresa se ha apoyado en el financiamiento a largo plazo.

Con la finalidad de mejorar estos resultados, se implementarán acciones específicas en los próximos ejercicios, incluyendo continuar con la inversión en automatización de procesos, mejorar la eficiencia a través de programas de *TQM*, reducir el inventario entre 2% y 4% para evitar el exceso y continuar incrementando la productividad de los trabajadores mediante entrenamiento y mejores prácticas.

3.2.3.5 Recursos humanos

Este departamento se habilita a partir del segundo año, es decir, hasta el 2027. Por lo tanto, el análisis se limita a las inversiones realizadas por *Andrews* y su principal competidor al cierre de este bienio. La ilustración 21 las muestra.

Ilustración 21: inversión en recursos humanos 2026 y 2027

Compañía	2027	
	Gasto en reclutamiento	Horas de entrenamiento
<i>Andrews</i>	\$ 2,000.00	40
<i>Baldwin</i>	\$ 2,500.00	35

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025).

En este departamento, la inversión entre ambas empresas presenta diferencias estratégicas significativas. *Baldwin* apuesta por atraer nuevo talento mediante una mayor inversión en reclutamiento, lo que sugiere un plan de crecimiento externo.

En cambio, *Andrews* prioriza la inversión en horas de capacitación, centrándose en el desarrollo y perfeccionamiento del personal existente, fortaleciendo sus capacidades internas y promoviendo la retención del talento, incrementando de manera gradual tanto las horas de entrenamiento para los empleados como la inversión destinada al reclutamiento.

3.2.3.6 TQM

No está disponible para los ejercicios 2026 y 2027, ya que las empresas deben primero establecer una base sólida en otras áreas clave como la investigación y desarrollo, mercadotecnia y producción. Solo después de alcanzar una estabilidad operativa y una comprensión profunda de sus mercados y capacidades internas, las organizaciones pueden implementar *TQM* para optimizar procesos, reducir costos y mejorar la calidad de sus productos.

3.3 Conclusión

La apuesta por el liderazgo en costos dentro de los segmentos *Low End* y *Traditional* es coherente con la posición competitiva de *Andrews*. No obstante, la implementación ha sido insuficiente reflejándose en una baja rentabilidad y una alta dependencia de la deuda, lo que exige reducir los inventarios, continuar con la automatización para optimizar los costos sin

sacrificar la percepción de calidad y revisar los precios para maximizar el margen de contribución.

Con una base sólida, la empresa está en posición de crecer si ejecuta con disciplina su estrategia. Las prioridades para los próximos ciclos deben centrarse en estabilizar la liquidez, elevar la rentabilidad y consolidar su presencia en los nichos definidos mediante control de costos, optimización de cartera de productos y fortalecimiento de la promoción en segmentos clave. Además, se priorizará la inversión en segmentos con mayor margen y se buscará mejorar la rotación de inventarios para liberar recursos financieros.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DE RESULTADOS 2028 - 2029

4.1 Introducción

El presente análisis tiene como propósito examinar el comportamiento de *Andrews* y uno de sus principales competidores, *Erie*, evaluando su desempeño en aspectos como la participación de mercado, la rentabilidad, la diferenciación de productos y la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno. Este estudio se sustenta en la revisión integral de las principales áreas funcionales de cada empresa, con el fin de obtener una visión completa y comparativa de su administración y resultados.

4.2 Análisis de la industria *Capstone*

Dentro de una industria compuesta por seis empresas especializadas en la fabricación y venta de sensores, *Andrews* destaca por su participación. Los resultados de los ejercicios 2028 y 2029 evidencian los efectos de sus decisiones estratégicas orientadas a fortalecer su liderazgo en el mercado, actualmente con presencia en *Traditional*, *Low End* y *Performance*.

4.2.1 BSC de resultados ejercicios 2028 y 2029

A continuación, se presenta en la ilustración 22 cada empresa del sector, junto con las puntuaciones obtenidas en el BSC al cierre del 2029 de acuerdo con sus respectivas estrategias.

Ilustración 22: puntos obtenidos en la industria *Capstone*

Compañía	2026	2027	2028	2029	Recap	Total
<i>Andrews</i>	51	54	61	68	96	330
<i>Baldwin</i>	60	64	71	90	137	422
<i>Chester</i>	51	64	64	64	115	358
<i>Digby</i>	55	67	59	63	114	358
<i>Erie</i>	53	55	57	61	98	324
<i>Ferris</i>	61	68	61	66	117	373
Número máximo	82	89	89	100	240	1000

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

Baldwin, con un puntaje de 422, se posiciona a la cabeza, mientras que *Ferris* con 373, *Digby* y *Chester* con 358 destacan por su desempeño, evidenciando una competencia cerrada, aunque con un liderazgo claramente consolidado por parte de *Baldwin*.

En contraste, *Andrews* con 330 y *Erie* 324 registran los resultados más bajos, lo que refleja una menor consistencia en la ejecución de sus estrategias y una posible falta de alineación entre sus tácticas y los objetivos organizacionales.

4.2.2 Estrategias de los competidores

Con los datos obtenidos en los ejercicios 2028 y 2029, se determina en este punto cuál es la estrategia que está siguiendo cada uno de los competidores.

- *Baldwin*: se posiciona como el líder del mercado, manteniendo su estrategia de diferenciación amplia. En 2029, realizó la inversión más alta en *TQM* con 15 millones, logrando reducciones significativas en costos laborales hasta del 6.21% y administrativos del 43.11%, además de una mejora notable en el ciclo de desarrollo de productos del 27.25%. Su productividad alcanzó el 111.2% y su *ROE* fue el más alto de la industria con 13.3%. *Baldwin* domina los segmentos de alto volumen como el *Low End* y el *Traditional*, y complementa su estrategia con altos presupuestos en promoción y ventas, lo que le permite mantener una marca fuerte y accesible.
- *Chester*: ha seguido una estrategia de diferenciación amplia, enfocándose en productos con alto desempeño y precisión. Su inversión en *TQM* fue de \$6 millones, y en capacitación alcanzó las 80 horas por empleado, lo que elevó su productividad al 111.6%. Aunque su *ROE* fue de 6.6%, su margen de contribución fue uno de los más altos con un 36.3%. *Chester* se ha enfocado en los segmentos *Performance* y *Size*, donde la calidad técnica y la confiabilidad son altamente valoradas por los clientes. Su estrategia apunta a posicionarse como una marca de alta gama dentro de nichos específicos.
- *Digby*: sigue una estrategia de diferenciador amplio, con presencia en todos los segmentos de mercado. Al cierre de este bienio, ha duplicado su número de productos en *Performance*. Sin embargo, su baja inversión en reclutamiento \$2,200 y

capacitación de 30 horas, refleja un perfil operativo conservador y poco eficiente. La empresa parece apostar por una evolución constante de sus productos, basada en prácticas de ingeniería concurrente y respaldada por una intensa campaña de ventas.

- *Erie*: ha adoptado una estrategia de enfoque con control de costos, pero de manera conservadora. Su baja inversión en *TQM* y capacitación ha limitado sus mejoras operativas, y su participación en el segmento de bajo costo no ha sido suficiente para compensar la falta de diferenciación y eficiencia. Esto lo ha dejado rezagado en términos de rentabilidad y competitividad.
- *Ferris*, por su parte, al cierre de este bienio parece apostar por una estrategia de diferenciación enfocada, con presencia en cuatro segmentos de mercado: *Low End*, *High End*, *Performance* y *Size*. El producto que en el 2028 se encontraba en *Traditional* pasó a *Low End*, mientras que la empresa duplicó su presencia en *High End*, finalizando el año 2029 con seis productos. Su inversión equilibrada en *TQM* y capacitación ha generado mejoras en productividad y eficiencia, permitiéndole mantener una posición estable y con un sólido rendimiento sobre sus activos de 3.4%.

Los resultados obtenidos del *BSC*, y el análisis de los reportes de la industria muestra cómo cada empresa ha interpretado y aplicado las estrategias genéricas en función de sus decisiones operativas y financieras. *Andrews*, en particular, tiene la oportunidad de fortalecer su posición competitiva definiendo con mayor claridad su ventaja estratégica, ya sea profundizando en la eficiencia operativa o apostando por una diferenciación más marcada en segmentos clave.

4.2.3 Resultados de *Andrews* 2028 y 2029

Para estos ejercicios, el *BSC* experimentó cambios favorables para *Andrews*. En la ilustración 23 se detallan las secciones correspondientes y los indicadores que las integran.

Ilustración 23: puntos obtenidos por *Andrews*

Área a evaluar		2028		2029	
		Pronóstico	Alcanzado	Pronóstico	Alcanzado
Finanzas	Precio por acción	6.4	6.2	5.5	6.3
	Ganancias	0.9	0.5	0.1	1.6
	Apalancamiento	8.0	8.0	8.0	8.0
Procesos internos	Margen de contribución	2.0	2.3	2.8	3.6
	Utilización de planta	5.0	5.0	5.0	5.0
	Días de capital de trabajo	5.0	5.0	4.9	5.0
	Costo por desabasto	5.0	2.0	4.8	1.4
	Costo por inventarios	5.0	5.0	5.0	5.0
Clientes	Criterio de compra	5.0	5.0	5.0	5.0
	Conocimiento del producto	2.4	2.4	3.4	3.5
	Accesibilidad	1.1	0.8	2.0	2.1
	Productos	2.9	2.9	3.6	2.1
	Gastos de administración	5.0	5.0	5.0	5.0
Aprendizaje y crecimiento	Reducción del costo de material	0	0	0.1	0.3
	Reducción de gastos de administración	0	0	1.3	1.6
	Incremento en la demanda	0	0	0.2	0
	Reducción de tiempo de investigación y desarrollo	0	0	0.5	0.6
	Rotación de personal	5.1	5.1	4.8	4.8
	Productividad	6.2	6.1	7.0	7.0
TOTAL		65	61.3	69.0	67.9

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

- Finanzas: se observó una evolución positiva entre 2028 y 2029. Durante el primer año, el desempeño financiero fue sólido, aunque con algunas limitaciones en las ganancias, que se ubicaron por debajo del pronóstico (0.9 vs 0.5). Sin embargo, en 2029 la empresa logró una recuperación, cerrando con resultados superiores en casi todos los indicadores. El precio por acción aumentó de 6.2 a 6.3, superando lo esperado, mientras que las ganancias se elevaron (0.1 vs 1.6), lo que reflejó un incremento real en la rentabilidad del negocio. El margen de contribución también mejoró, y el apalancamiento se mantuvo estable, evidenciando una gestión financiera equilibrada y eficiente.
- Procesos internos: los resultados se mantuvieron estables, aunque persistió una falla estructural importante, el costo por desabasto. En 2028, este indicador ya había presentado un desempeño bajo (5.0 vs 2.0), y lejos de mejorar, en 2029 descendió aún más (4.8 vs 1.4), lo que evidenció deficiencias en la planeación de la producción, la

gestión de inventarios. A pesar de ello, los demás indicadores, la utilización de planta, el costo por inventarios y el criterio de compra se sostuvieron sin variaciones significativas, cumpliendo las expectativas. Esto demostró que los procesos operativos funcionaron de manera eficiente en la mayoría de las áreas, aunque la administración de la cadena de suministro continúa siendo un punto crítico que afecta la capacidad de respuesta frente a la demanda.

- Cliente: en 2028, la accesibilidad fue el único indicador en alerta (1.1 vs 0.8), lo que señala dificultades para que los clientes puedan encontrar fácilmente el producto. Sin embargo, en 2029 este aspecto mejoró (2.0 vs 2.1), lo que revela un avance en disponibilidad y presencia en el mercado. Aun así, surgió un nuevo problema en el indicador de productos, que cayó significativamente (3.6 vs 2.1), reflejando una pérdida de competitividad o una menor percepción de valor por parte de los clientes. Aunque el conocimiento del producto se mantuvo fuerte (3.4 vs 3.5), la caída en el desempeño del portafolio evidenció que la oferta no se renovó al ritmo que exigía el mercado.
- Aprendizaje y crecimiento: el incremento en la demanda se mantiene en rojo (0.2 vs 0), lo que refleja la dificultad de la empresa para impulsar el crecimiento de sus ventas. Este resultado está estrechamente relacionado con los problemas en el portafolio de productos y con los desabastos señalados anteriormente. En general, la empresa demostró una buena gestión interna y mejoras en eficiencia, pero esto sigue siendo un foco rojo, que se debe mejorar con el ajuste al pronóstico de ventas y la fabricación de los productos.

Finalmente, el resultado del *BSC* muestra un cumplimiento del 98% del objetivo establecido (67.9 vs 69.0), lo que reflejó un buen cierre de ejercicio 2029, sin descartar que, aunque son números positivos deben mejorarse.

Detalles sobre el puntaje pronosticado y alcanzado en el largo plazo se muestran en la ilustración 24.

Ilustración 24: indicadores a largo plazo de *Andrews*

Área a evaluar		2028		2029	
		Pronóstico	Alcanzado	Pronóstico	Alcanzado
Finanzas	Valor del mercado	8.7	8.5	8.8	9.1
	Ventas	12.5	12.3	13.6	13.7
	Préstamo de emergencia	3.8	3.8	7.9	7.9
Procesos internos	Utilidad de operación	1.2	1.0	1.6	2.5
Clientes	Satisfacción del cliente	16.6	16.8	18.7	18.9
	Participación de mercado	24.9	19.7	22.7	20.8
Aprendizaje y conocimiento	Ventas por empleado	8	7.7	9.5	9.7
	Activos por empleado	11.6	11.6	12.6	12.7
	Ganancias por empleado	0.6	0.6	0.7	1.0
TOTAL		87.9	82	96.1	96.3

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

Los indicadores muestran desempeño optimista y cercano a lo pronosticado en ambos ejercicios, con un aumento valioso en los resultados totales de 2028 a 2029. En el área financiera, las ventas continuaron creciendo de un pronóstico en 2028 de 12.5 a un 13.7 al cierre del 2029.

Los procesos internos reflejan una utilidad operativa del 2.5 al cierre del bienio, avanzando en los problemas con la rentabilidad.

En el contexto de los clientes, la satisfacción y participación de mercado registraron un ligero avance, alcanzando un puntaje de 18.9 en 2029, sin embargo, aún existen áreas de oportunidad.

Finalmente, en aprendizaje y conocimiento se identifican niveles de productividad y ganancias por empleado de 1.0 al cierre del 2029, indicando mejora en eficiencia y aprovechamiento del personal.

En conjunto, los resultados señalan la necesidad de seguir fortaleciendo la gestión operativa y el desempeño individual para mejorar la rentabilidad. Aunque durante el bienio 2028 al 2029 los resultados fueron favorables en comparación con lo pronosticado, el nivel

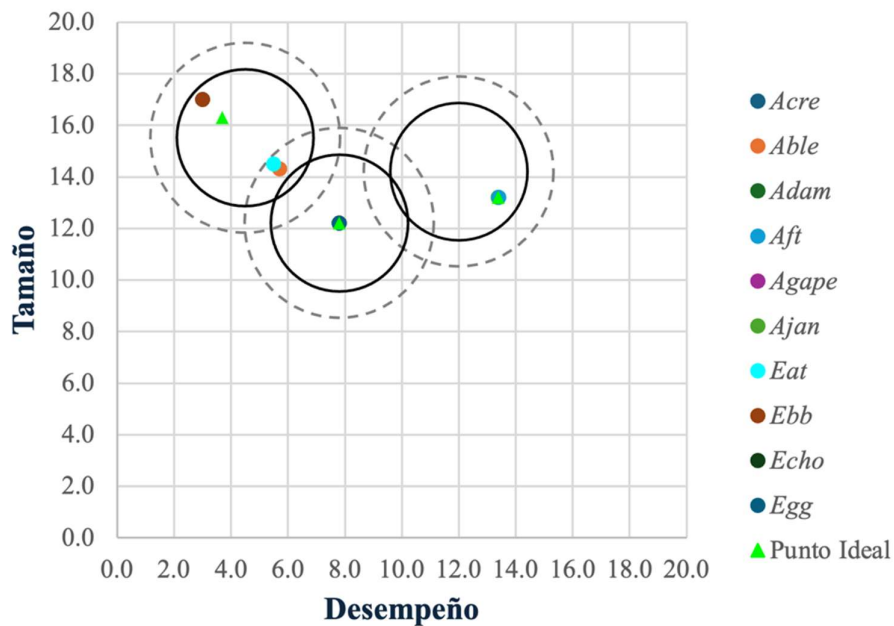
de ganancias a nivel global, la utilidad operativa y el valor de mercado aún requieren ajustes para fortalecer y elevar los valores actuales.

4.2.3.1 Investigación y desarrollo

En este segundo bienio, se analizará el rendimiento de la compañía *Andrews* en comparación con *Erie*, ya que ambas participan en los mismos segmentos de mercado, excepto que la primera también participa en *Performance*. Resulta relevante comprender las acciones implementadas por el departamento de investigación y desarrollo de la competencia y cómo estas han influido en el rendimiento de sus productos.

En la ilustración 25 se presenta el mapa perceptual del portafolio de productos tanto de *Andrews* como de *Erie*.

Ilustración 25: mapa perceptual al cierre del 2029



Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

El mapa perceptual de la ilustración 25 refleja únicamente tres segmentos de mercado: *Traditional*, *Low End* y *Performance*. Todos los productos se encuentran dentro de los círculos correspondientes para cada categoría, sin embargo, es necesario analizar las características específicas de cada uno.

La ilustración 26 presenta las características de cada producto, las cuales corresponden al departamento de investigación y desarrollo para su análisis.

Ilustración 26: características de *Andrews* y *Erie*, al cierre del 2029.

Producto	Desempeño	Tamaño	MTBF	Edad promedio	Distancia al Punto ideal	Segmento
<i>Able</i>	5.7	14.3	17000	4.0	2.8	<i>Low End</i>
<i>Acre</i>	3.0	17.0	17000	8.6	1.0	<i>Low End</i>
<i>Adam</i>	7.8	12.2	17333	1.2	0.0	<i>Traditional</i>
<i>Aft</i>	13.4	13.2	27000	1.4	0.0	<i>Performance</i>
<i>Agape</i>	7.8	12.2	19000	1.7	0.0	<i>Traditional</i>
<i>Ajan</i>	13.4	13.2	27000	0.4	0.0	<i>Performance</i>
<i>Eat</i>	5.5	14.5	13500	4.1	2.5	<i>Low End</i>
<i>Ebb</i>	3.0	17.0	12000	8.6	1.0	<i>Low End</i>
<i>Echo</i>	7.8	12.2	15000	1.3	0.0	<i>Traditional</i>
<i>Egg</i>	7.8	12.2	16000	1.7	0.0	<i>Traditional</i>

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

Al cierre de este bienio, se observa que *Erie* únicamente cuenta con cuatro productos; dos en *Traditional* y dos más en *Low End*. En contraste, *Andrews* finaliza con seis, cuatro de ellos en las mismas categorías que la competencia y adicionalmente dos más en *Performance*.

En el segmento *Low End* es posible llevar a cabo el análisis en dos partes. En la primera, *Eat* compite con *Able*, mostrando una mejor posición respecto al punto ideal y una edad promedio similar; sin embargo, su *MTBF* es 3,500 horas menor que el de su competidor. En la segunda parte del análisis, *Ebb* se enfrenta a *Acre*, con valores equivalentes en posición y edad promedio, aunque nuevamente con un *MTBF* inferior. Esto generó que los productos de *Andrews* tengan mejor aceptación.

Los productos del segmento *Traditional* se encuentran ubicados exactamente en su punto ideal en ambas empresas. La edad promedio de los cuatro productos es muy similar al compararlos por pares (*Adam* contra *Echo* y *Agape* contra *Egg*). Sin embargo, el *MTBF* presenta una diferencia significativa, ya que los productos de *Erie* registran entre 2,333 y 3,000 horas menos que los de *Andrews*, lo que otorga a estos últimos una ventaja competitiva en confiabilidad y mayor aceptación.

En resumen, al cierre de este bienio, *Andrews* ha logrado desarrollar mejores productos que su competencia, especialmente en términos de confiabilidad, lo que le ha permitido mantener una ventaja competitiva en las características de los sensores.

Para el siguiente bienio (2030-2031) se prevé una contracción del mercado de -7.4% en *Low End*, -7.2% en *Traditional* y -6.5% en *Performance*. Ante este escenario, el departamento de investigación y desarrollo mantendrá sus costos al mínimo, enfocándose principalmente en mantener bien posicionados sus productos en el mapa perceptual.

4.2.3.2 Mercadotecnia

Al cierre del ejercicio 2029, *Andrews* cuenta con un portafolio de seis productos, distribuidos de la siguiente manera, dos en *Traditional*, dos en *Low End* y dos en *Performance*.

Los aspectos relevantes de esta área se vinculan con otras dentro de la organización, como investigación y desarrollo, producción y finanzas. Por ello, esta revisión busca determinar el impacto que *Erie*, que solo cuenta con dos productos en *Traditional* y dos en *Low End* al cierre de este bienio, ejerce sobre *Andrews* en términos de inyección de capital en mercadotecnia y sus efectos resultantes. En la ilustración 27 se muestran los importes en esta área al finalizar el 2029.

Ilustración 27: inversión en promoción y ventas cierre 2029

Compañía	Segmentos	2029		
		Precio	\$ Promoción	\$ Ventas
<i>Andrews</i>	<i>Traditional</i>	\$ 25.78	\$ 1,360.00	\$ 1,200.00
		\$ 27.49	\$ 1,360.00	\$ 1,200.00
	<i>Low End</i>	\$ 18.00	\$ 1,450.00	\$ 1,200.00
		\$ 19.30	\$ 1,450.00	\$ 1,200.00
	<i>Performance</i>	\$ 32.75	\$ 1,400.00	\$ 1,250.00
		\$ 32.50	\$ 900.00	\$ 800.00
	Total		\$ 7,920.00	\$ 6,850.00
<i>Erie</i>	<i>Traditional</i>	\$ 26.00	\$ 1,350.00	\$ 1,056.00
		\$ 26.00	\$ 1,350.00	\$ 1,056.00
	<i>Low End</i>	\$ 18.50	\$ 1,350.00	\$ 1,056.00
		\$ 20.50	\$ 1,350.00	\$ 1,056.00
		Total	\$ 5,400.00	\$ 4,224.00

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

En términos de precios, *Andrews* mantiene valores ligeramente superiores en la mayoría de los segmentos, buscando una diferenciación basada en calidad y valor percibido. En *Traditional* sus precios se sitúan entre \$25.78 y \$27.49, frente a los \$26.00 de *Erie*. En *Low End*, la diferencia se amplía, ya que *Andrews* alcanza hasta \$19.30, mientras *Erie* ofrece precios más bajos, \$18.50 y \$20.50, reflejando un enfoque al volumen y la competitividad. En *Performance*, exclusivo de *Andrews*, refuerza su posicionamiento en el mercado de gama alta con precios que superan los \$32.00.

Respecto a la inversión promocional, *Andrews* destina un total de \$7,920, cifra superior a los \$5,400 de *Erie*. Este dato evidencia un mayor esfuerzo de posicionamiento de marca por parte de *Andrews*, que busca mantener una alta visibilidad en sus segmentos. En cambio, *Erie* mantiene una inversión uniforme de \$1,350 por producto, lo cual indica una política estandarizada, que puede limitar el impacto de sus campañas en mercados más competitivos.

En cuanto a ventas, *Andrews* registra un total de \$6,850, superando ampliamente los \$4,224 alcanzados por *Erie*. Esto sugiere una efectividad mayor de las estrategias combinadas de promoción y precios de *Andrews*, especialmente considerando su presencia en tres segmentos distintos. Además, el crecimiento sostenido en las ventas refleja la consolidación de su marca y una mejor respuesta de los consumidores ante las recientes mejoras de producto.

Erie, a pesar de su menor inversión, mantiene resultados estables por producto, lo que podría indicar eficiencia operativa, aunque con un techo de crecimiento más limitado. En la ilustración 28 se presenta el desglose del impacto que tuvieron las inversiones en ambas empresas. Sin embargo, la falta de diversificación en sus segmentos podría representar un riesgo ante cambios bruscos en la demanda o ajustes del mercado.

Ilustración 28: resultados de inversión en promoción y ventas cierre 2029

Compañía	Segmentos	2029		
		Conocimiento	Accesibilidad	Encuesta
Andrews	Traditional	78%	81%	37
		72%	81%	46
	Low End	83%	59%	32
		83%	59%	15
	Performance	81%	43%	39
		43%	43%	34
Erie	Traditional	76%	77%	34
		76%	77%	45
	Low End	78%	56%	23
		79%	56%	9

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

Lo anteriormente analizado para *Andrews* y *Erie* arroja los siguientes resultados en términos de conocimiento del cliente. *Andrews* alcanzó niveles superiores en todos los productos de su portafolio, cerrando con un 43% de conocimiento en su nivel más bajo en *Performance*, correspondiente a un producto de reciente creación, y 81% en uno ya existente. En *Low End* logró 83%, mientras que en *Traditional* obtuvo 72% y 78%, respectivamente, al cierre del ejercicio 2029. Estos valores evidencian un incremento sostenido, derivado de las mayores inversiones destinadas a esta área.

En contraste, *Erie* presentó niveles ligeramente diferentes, con un 76% de conocimiento en *Traditional* y en *Low End* y un máximo de 78% y hasta 79% al cierre en 2029. En consecuencia, aunque sus productos mantienen presencia y son recordados entre los consumidores, su alcance resulta más limitado frente a la estrategia de posicionamiento implementada por *Andrews*.

En cuanto a la accesibilidad, se observa que *Erie* alcanzó un 56% en *Low End* y 77% en *Traditional*, mientras que *Andrews* presenta un mínimo de 43% en *Performance*, directamente relacionado con la baja inversión en uno de los productos de reciente creación dentro de este segmento. Asimismo, alcanzó un 59% en *Low End* y un máximo de 81% en *Traditional*, lo que refleja una mayor disponibilidad de sus productos para los clientes.

En el contexto de las encuestas a clientes, ambas empresas obtuvieron resultados similares en *Traditional*, con puntajes de 37 y 34 para *Andrews* y 46 y 45 para *Erie*. Esta similitud se explica porque, en ejercicios previos, la inversión de *Andrews* fue conservadora y tuvo que ser ajustada al cierre de 2029, mientras que *Erie* mantuvo una inversión constante. En el segmento *Low End*, *Andrews* registró 15 y 32, mientras que *Erie* obtuvo 9 y 23. Finalmente, en *Performance*, segmento exclusivo de *Andrews*, los resultados fueron de 34 y 39, reflejando un avance moderado en la percepción del cliente.

De forma comparativa, ambas empresas muestran resultados positivos, aunque con diferencias en su desempeño. *Andrews* presenta puntajes levemente más altos y un crecimiento continuo en conocimiento y accesibilidad, reflejando el impacto de su mayor inversión. *Erie*, por su parte, mantiene resultados estables y equilibrados, con valores cercanos, pero sin variaciones significativas.

En síntesis, *Andrews* muestra una ventaja competitiva sostenida gracias a su mayor dinamismo y flexibilidad en la asignación de recursos, mientras que *Erie* prioriza la consistencia sobre la expansión, lo que le brinda estabilidad, pero restringe su potencial de crecimiento frente a un entorno cada vez más competitivo.

A pesar de la contracción del mercado, la estrategia consiste en mantener la inversión en promoción y ventas con montos moderados, realizando ajustes en los pronósticos de ventas y producción, particularmente más bajos para *Performance*.

4.2.3.3 Producción

Andrews ha terminado la transición de sus sensores, que ahora se encuentran en el sector adecuado, abandonando la competencia en *High End* y *Size*, para centrarse en su nicho de mercado.

Ajan hizo su aparición en este último ejercicio, incorporándose al segmento de *Performance* junto con *Aft*. La capacidad de producción inicial adquirida para este nuevo

sensor fue de 350 unidades, sin embargo, las unidades logradas fueron solo el 43% de la capacidad debido a la curva de aprendizaje que implica la instalación de la línea y la baja automatización con la que se inició.

A continuación, en la ilustración 29, se presenta un contraste de diversos aspectos relacionados con la producción de *Andrews* y *Erie* al cierre de este bienio.

Ilustración 29: comparativo de capacidad de producción y de utilización al cierre de 2029

Segmento	Producto	Capacidad de producción	Porcentaje de utilización
<i>Traditional</i>	<i>Adam</i>	800	170%
	<i>Agape</i>	650	198%
	<i>Echo</i>	900	149%
	<i>Egg</i>	900	198%
<i>Low</i>	<i>Able</i>	1350	80%
	<i>Acre</i>	1375	190%
	<i>Eat</i>	1400	60%
	<i>Ebb</i>	1400	134%
<i>Performance</i>	<i>Aft</i>	475	130%
	<i>Ajan</i>	350	86%

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

La capacidad de producción no ha tenido cambios significativos, ya que en total solo se ha incrementado en 50 unidades; sin embargo, los niveles de utilización incrementaron considerablemente, pasando de un promedio del 95% al 142%, superando incluso el 135% de *Erie*. Este nivel de utilización representa una ventaja, ya que evidencia un aprovechamiento óptimo de la capacidad operativa y una gestión eficiente de recursos. Además, esta situación resulta favorable ante la expectativa de una contracción del mercado para el siguiente bienio.

La ilustración 30 presenta los costos frente a los niveles de producción al cierre de 2029 para *Andrews* y *Erie*.

Ilustración 30: costos de producción y niveles de automatización al cierre de 2029

Segmento	Producto	Costo de mano de obra	Costo de materiales	Automatización
<i>Traditional</i>	<i>Adam</i>	5.94	10.2	8.5
	<i>Agape</i>	7.67	10.7	7.0
	<i>Echo</i>	7.44	9.5	6.5
	<i>Egg</i>	11.14	9.8	5.0
<i>Low</i>	<i>Able</i>	3.72	8.38	9.0
	<i>Acre</i>	4.56	6.16	9.0
	<i>Eat</i>	4.5	7.16	8.0
	<i>Ebb</i>	5.06	4.66	8.0
<i>Performance</i>	<i>Aft</i>	11.04	15.5	3.0
	<i>Ajan</i>	15.33	15.5	3.0

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

Otra de las ventajas que *Andrews* está teniendo sobre *Erie* es la automatización, donde se coloca un punto arriba para los productos *Low End* y dos puntos en los *Traditional*, dando una ventaja en el costo de mano de obra y ampliando el margen de contribución en 8%.

En la ilustración 31 se observa el margen de contribución y los datos de inventario desglosados por segmento en ambas empresas al cierre de 2029.

Ilustración 31: margen de contribución e inventario al cierre de 2029

Segmento	Producto	Margen de contribución	Unidades en inventario
<i>Traditional</i>	<i>Adam</i>	38%	0
	<i>Agape</i>	34%	0
	<i>Echo</i>	35%	42
	<i>Egg</i>	20%	0
<i>Low</i>	<i>Able</i>	36%	0
	<i>Acre</i>	39%	0
	<i>Eat</i>	39%	178
	<i>Ebb</i>	45%	134
<i>Performance</i>	<i>Aft</i>	17%	163
	<i>Ajan</i>	5%	0

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

La reducción en el inventario de seguridad influyo positivamente ya que no se acarrearon unidades de *Adam*, *Agape*, *Able*, *Acre* y *Ajan*, sin embargo, esto también implicó que se dejaran de vender 315 unidades en *Traditional* y 139 en *Low End*. Por lo anterior, se tendrán que tomar acciones para ajustar el volumen de producción considerando la contracción que

presenta el mercado para el siguiente año, es decir calcular el volumen del mercado considerando el nuevo tamaño y mantener un nivel de inventario de seguridad bajo .

4.2.3.4 Finanzas

Durante el ejercicio fiscal finalizado el 31 de diciembre de 2029, *Andrews* logró ventas por \$161.8 millones y una utilidad neta de \$3.12 millones, superando a *Erie*, que alcanzó \$119.4 millones en ventas y \$1.98 millones en utilidad. Esta diferencia refleja que *Andrews*, a pesar de enfrentar una crisis en la reducción de mercado y aumento en la presión para mantener números positivos en ventas, *Andrews* ha mantenido una estrategia activa orientada a la mejora operativa y la competitividad, mientras que *Erie* continúa con un enfoque conservador que limita su crecimiento.

La baja rentabilidad de *Erie* se explica por una estrategia conservadora, con inversiones reducidas en automatización y programas de mejora continua, lo que restringe su competitividad en segmentos clave.

En la ilustración 32 se presentan los indicadores de rentabilidad, donde *Andrews* alcanza un *ROE* de 5.6%, superior al 3.1% de *Erie*, y un *ROA* de 2.1% frente al 1.4% de su competidor. Aunque ambos se encuentran por debajo del líder de la industria, la brecha evidencia que *Andrews* está avanzando hacia una estructura más sólida.

Ilustración 32: indicadores de rentabilidad al cierre de 2029

	<i>Andrews</i>	<i>Erie</i>
ROE	5.60%	3.10%
ROA	2.10%	1.40%
ROS	1.90%	1.70%

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

En términos de liquidez, *Erie* presenta una posición aceptable, sin recurrir a préstamos de emergencia, pero con un apalancamiento moderado (2.2) que limita su flexibilidad financiera,

igualmente *Andrews*, aunque con un apalancamiento ligeramente mayor (2.7) que incrementa la presión sobre su rentabilidad.

Esta estructura refleja la estrategia de la empresa de financiar inversiones significativas en planta de \$27.2 millones y programas de calidad total de \$5.5 millones mediante deuda a largo plazo, aprovechando la baja en las tasas de interés durante el periodo.

En el mercado de valores, *Andrews* también supera a *Erie*, con un precio por acción de \$34.09 frente a \$33.57, reflejando una mayor confianza del mercado en su potencial de crecimiento. Ninguna de las dos empresas distribuyó dividendos, lo que confirma políticas de reinversión hasta el momento, aunque en el caso de *Andrews*, esta reinversión está alineada con una visión de largo plazo para mejorar eficiencia y competitividad.

A nivel estratégico, *Andrews* se encuentra en una posición más favorable que *Erie*, gracias a su enfoque en automatización, calidad y desarrollo del talento. No obstante, la crisis representa una amenaza que podría afectar su capacidad para sostener el ritmo de mejora sin comprometer la rentabilidad. Sin embargo, la reducción en las tasas de interés durante el periodo de crisis representó un alivio financiero significativo para *Andrews*, permitiéndole acceder a financiamiento a largo plazo en condiciones más favorables.

Gracias a este entorno, la empresa pudo sostener inversiones estratégicas en automatización y programas de calidad total sin comprometer su liquidez, a diferencia de escenarios anteriores donde el costo del capital era más elevado. Esta ventaja le permitió fortalecer su estructura operativa y mantener estabilidad financiera, incluso en un contexto de mercado adverso, posicionándose mejor frente a competidores más conservadores como *Erie*, que optaron por limitar sus niveles de inversión y, por ende, redujeron su capacidad de respuesta ante la caída de la demanda.

4.2.3.5 Recursos humanos

Andrews está incrementando su inversión en el capital humano, tanto en horas de entrenamiento como en reclutamiento, logrando una productividad de sus empleados de 107.2% y reduciendo 0.5% la rotación, se contrataron 164 nuevos empleados y no hubo despidos.

Por otro lado, como muestra la ilustración 33, *Erie* mantuvo su gasto en reclutamiento en \$2,000, misma cifra que en 2027 y utiliza la mitad de las horas de entrenamiento que *Andrews*, resultando en una productividad del 101.9%, un índice de rotación de 8.9%, 53 nuevas contrataciones y 72 empleados despedidos.

Estas estadísticas muestran una estrategia más agresiva por parte de *Andrews* en el desarrollo y atracción de talento, misma que ha tenido un impacto más fuerte en el desempeño laboral. Mientras tanto *Erie* al mantener sus niveles de inversión logra pequeñas mejoras reflejando una estrategia más conservadora en esta área.

Los resultados de *Andrews* son una muestra del crecimiento estratégico y fortalecimiento del capital humano, con resultados positivos en su fuerza laboral.

Ilustración 33: inversión en recursos humanos al cierre de 2029

Compañía	2029	
	Gasto en reclutamiento	Horas de entrenamiento
<i>Andrews</i>	\$ 3,000.00	50
<i>Erie</i>	\$ 2,000.00	25

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

El área de recursos humanos muestra una gestión sólida en términos de estabilidad y productividad, factores que la empresa busca mantener en los próximos años. Por ello, *Andrews* continuará priorizando el aumento de la productividad de su personal y la retención del talento incluso ante la crisis que se avecina.

La estrategia contempla incrementar las horas de capacitación y fortalecer la atracción de los mejores perfiles del mercado, reconociendo que los empleados son fundamentales para sostener los resultados de la organización, especialmente en tiempos difíciles. Dado que se espera que esta situación sea temporal, no se considera necesario reducir drásticamente la inversión en este rubro.

4.2.3.6 TQM

Los programas de esta área permiten a las empresas implementar iniciativas orientadas a mejorar diversos aspectos que fortalecen su competitividad y promueven la mejora continua.

En la ilustración 34, se muestran las inversiones de *Andrews* y *Erie* para las opciones seleccionados por cada compañía.

Ilustración 34: Inversiones en TQM para 2029

TQM	2029	
	Andrews	Erie
<i>CPI Systems</i>	\$ 1,000.00	\$ 750.00
<i>Vendor JIT</i>	\$ 1,000.00	\$ 750.00
<i>Quality Initiative Training</i>	\$ 1,000.00	\$ 750.00
<i>Channel Support Systems</i>	\$ 500.00	
<i>Concurrent Engineering</i>	\$ 1,000.00	
<i>UNEP Green Programs</i>		\$ 750.00
<i>Benchmarking</i>	\$ 1,000.00	
<i>Quality Function Deployment Effort (CCE) /6 Sigma Training</i>		
<i>GEMI TQEM Sustainability Inniiatives</i>		\$ 750.00
Total	\$ 5,500.00	\$ 3,750.00

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

Al cierre del bienio 2029, *Andrews* implementó una estrategia de mejora continua mediante TQM, invirtiendo \$5.5 millones, mientras que *Erie* tuvo un total de \$3.75 millones en estas iniciativas. Los resultados de las inversiones se presentan en la ilustración 35.

Ilustración 35: resultados de las inversiones en TQM

Indicadores	2029	
	<i>Andrews</i>	<i>Erie</i>
<i>Material Cost Reduction</i>	0.28%	0.35%
<i>Labor Cost Reduction</i>	0.64%	0.30%
<i>Reduction R&D Cycle Time</i>	5.12%	0.00%
<i>Reduction Admin Cost</i>	20.50%	0.44%
<i>Demand Increase</i>	1.00%	0.04%

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

De tal manera que, para *Andrews*, estas inversiones generaron una reducción de costos administrativos del 20.5%. Aunque los resultados fueron positivos, la magnitud de la inversión fue moderada, lo que limitó el impacto en la demanda, con incremento solo de 1.0%, y en los costos, con reducciones de 0.28% en materiales y 0.64% en mano de obra. Aun así, la empresa logró avanzar en eficiencia interna y estabilidad operativa, sentando bases para fortalecer su competitividad en el mediano plazo.

En contraste, *Erie* adoptó por un enfoque más cauteloso, con inversiones reducidas y resultados marginales en productividad y control de costos, reflejados en una disminución de 0.35% en materiales y 0.30% en mano de obra. Su estrategia priorizó la preservación del margen y la contención del gasto, pero sacrificó mejoras sustantivas en eficiencia y posicionamiento de mercado.

Mientras *Andrews* muestra una tendencia de consolidación y busca capitalizar los beneficios de su programa TQM, *Erie* mantiene una postura más pasiva, lo que podría limitar su crecimiento frente a competidores más dinámicos.

Aunque se vislumbra una crisis debido a la contracción del mercado, más marcada en algunos segmentos que en otros, *Andrews* apostará por iniciativas que incrementen la demanda y reduzcan los costos.

4.3 Conclusión

En resumen, el análisis efectuado permite no solo evaluar el desempeño pasado, sino también fortalecer la visión estratégica de *Andrews* para los siguientes ejercicios. Durante el bienio

2028-2029, la empresa mostró una mejoría en sus indicadores financieros y operativos, reflejando una ejecución más efectiva de sus decisiones tácticas. En particular, la incursión en *Performance* representó un movimiento estratégico que amplió su portafolio y mejoró su posicionamiento competitivo, al aprovechar capacidades internas y una oferta diferenciada.

La apuesta por el liderazgo en costos en los segmentos *Low End* y *Traditional* continúa siendo una base, mostrando mayor control sobre gastos y un mejor equilibrio entre precio y percepción de calidad. Si bien aún existen áreas de optimización en la eficiencia operativa y en la estructura de precios, la tendencia general fue de crecimiento y recuperación de márgenes.

Con este avance, *Andrews* se consolida en una etapa de mayor madurez estratégica. Las prioridades para los próximos ejercicios se enfocarán en fortalecer la liquidez, mantener la rentabilidad alcanzada, consolidando así su presencia en el mercado y asegurando una trayectoria de crecimiento.

Ante la contracción del mercado expuesta, *Andrews* enfocará sus tácticas en la reducción de costos mediante iniciativas *TQM* especialmente aquellas enfocadas en el incremento de demanda, acompañadas de un pronóstico medido en ventas y producción. En la misma línea, se detendrá momentáneamente la automatización de los productos de *Performance*, con el objetivo de evitar gastos que puedan representar pérdidas, evitando la necesidad de recurrir a un préstamo de emergencia anticipando del impacto de ventas no generadas.

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS DE RESULTADOS 2030 - 2031

5.1 Introducción

En este capítulo se analizan los resultados de *Andrews* considerando todas sus áreas, investigación y desarrollo, finanzas, mercadotecnia, recursos humanos y *TQM*, comparando los resultados obtenidos en los ejercicios 2030 y 2031 con el contexto marcado por la crisis derivada de la contracción del mercado.

5.2 Análisis de la industria *Capstone*

Los resultados de los ejercicios 2030 y 2031, que se presentan a continuación, reflejan los efectos de la estrategia, las decisiones y las tácticas implementadas por *Andrews*.

5.2.1 BSC de resultados ejercicios 2030 y 2031

La ilustración 36 muestra los resultados del BSC de cada empresa de la industria, con las puntuaciones obtenidas en el bienio (2030-2031).

Ilustración 36: puntos obtenidos en la industria *Capstone*

Compañía	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Recap	Total
<i>Andrews</i>	51	54	61	68	79	84	137	534
<i>Baldwin</i>	60	64	71	90	90	89	170	634
<i>Chester</i>	51	64	64	64	86	79	133	541
<i>Digby</i>	55	67	59	63	55	60	111	470
<i>Erie</i>	53	55	57	61	68	69	118	481
<i>Ferris</i>	61	68	61	66	59	59	114	488
Número máximo	82	89	89	100	100	100	240	1000

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

Baldwin, con 634 puntos, sigue como la empresa con el mejor desempeño total, reflejando una estrategia sólida y bien ejecutada. Le sigue *Chester*, con 541 puntos, que mantiene una gestión estable y competitiva. En tercer lugar, se ubica *Andrews*, con 534 puntos, la empresa logró capitalizar los efectos de la contracción del mercado, mostrando avances sólidos en productividad y control operativo. A pesar del contexto adverso, la estrategia implementada permitió aprovechar las oportunidades derivadas de la crisis, lo que fortaleció su desempeño general, aunque persisten áreas de mejora en rentabilidad y posicionamiento.

Ferris, con 488 puntos, y *Erie*, con 481, presentan resultados moderados, lo que sugiere una ejecución estratégica menos consistente.

Por último, *Digby*, con 470 puntos, obtiene el desempeño más bajo, evidenciando debilidades en su gestión y una baja efectividad en la implementación de sus tácticas, especialmente durante la crisis provocada por la contracción del mercado, cuando en ejercicios anteriores al 2030, había mostrado un desempeño aceptable.

5.2.2 Estrategias de los competidores

A partir de los datos obtenidos en los ejercicios 2030 y 2031, se determina en esta etapa la estrategia adoptada por cada uno de los competidores de *Andrews*.

- *Baldwin*: ha consolidado una estrategia de amplio diferenciador, destacando por su eficiencia y calidad. Sus indicadores financieros son sólidos con ventas por \$173.9 millones, un margen de contribución del 46.5%, actualmente, el más alto de la industria; y un *ROE* del 19.3%, lo que refleja una excelente rentabilidad. También apuesta por productos bien posicionados y una estructura operativa eficiente, lo que le permite competir con fuerza en todos los segmentos.
- *Chester*: sigue una estrategia de amplio diferenciador con un enfoque marcado en eficiencia debido a sus tácticas. Aunque sus ventas de \$138.8 millones son menores que las de *Andrews* y *Baldwin*, mantiene un margen de contribución del 43.1% y una inversión en gastos comerciales y administrativos es del 16.3%, la más alta de la industria, lo que evidencia una política agresiva de mercadotecnia y ventas. También ha invertido en automatización para reducir costos y en *TQM* para mejorar procesos, además de posicionar sus productos por encima del punto ideal en *High End* y *Performance*. Esta combinación de innovación y control de costos lo convierte en un competidor muy fuerte.
- *Digby*: parece orientarse hacia una estrategia de diferenciación, aunque enfrenta retos en eficiencia. Sus ventas alcanzan \$148.7 millones, pero su margen de contribución es de apenas 34.3%, el más bajo entre los diferenciadores, y sus gastos comerciales y

administrativos representan el 17% de las ventas, lo que indica altos gastos operativos. Aunque desarrolla nuevos productos y mantiene presencia en todos los segmentos, su estructura de costos limita su competitividad.

- *Erie*: se posiciona como líder en costos de nicho, concentrándose en *Low End* y *Traditional*. Con ventas de \$122 millones, un margen de contribución del 41.8% y la menor proporción de gastos comerciales y administrativos con un 10.3%, *Erie* logra ofrecer precios bajos gracias a sus tácticas enfocadas en eficiencia y control de gastos.
- *Ferris*: se orienta hacia una estrategia de diferenciador de nicho, concentrando sus esfuerzos en *High End*, *Performance* y *Size*. Aunque busca diferenciarse mediante tecnología avanzada y características superiores, sus resultados financieros muestran áreas de mejora: ventas por \$129.2 millones y un margen de contribución del 30.5%, el más bajo de la industria. Además, destina el 17.1% de sus ingresos a gastos comerciales y administrativos, lo que indica una estructura costosa y poco eficiente. Si bien su enfoque le permite atraer clientes que valoran innovación, la falta de control en costos y la baja rentabilidad sugieren que *Ferris* necesita equilibrar su propuesta de valor con una mayor optimización operativa para sostener su competitividad.

En resumen, la crisis del bienio y la contracción del mercado no provocaron cambios fuertes en las estrategias de las empresas, sino ajustes enfocados en mantener su rumbo. *Andrews* y *Digby* reforzaron su orientación hacia la eficiencia y estabilidad, mientras que *Baldwin* y *Ferris* continuaron apostando por la innovación y el valor tecnológico. *Chester* sostuvo su participación en nichos rentables, y *Erie* preservó su estrategia basada en costos bajos y volumen de mercado.

En conjunto, las decisiones reflejan una particularidad por conservar el equilibrio y evitar riesgos mayores, antes que replantear sus estructuras operativas, aunque esta elección no resultó igualmente exitosa para todas las empresas.

5.2.3 Resultados de Andrews 2030 y 2031

A continuación, en la ilustración 37 se presentan los resultados obtenidos por Andrews en su BSC, así como la comparación con el pronóstico de los ejercicios 2030 y 2031.

Ilustración 37: BSC de Andrews bienio 2030-2031

Área a evaluar		2030		2031	
		Pronóstico	Alcanzado	Pronóstico	Alcanzado
Finanzas	Precio por acción	5.8	8.0	8.0	8.0
	Ganancias	1.3	6.1	3.5	4.9
	Apalancamiento	8.0	8.0	8.0	8.0
Procesos internos	Margen de contribución	5.0	5.0	5.0	5.0
	Utilización de planta	5.0	5.0	5.0	5.0
	Días de capital de trabajo	5.0	4.6	5.0	5.0
	Costo por desabasto	5.0	0.0	5.0	0.1
	Costo por inventarios	3.8	4.9	4.6	4.9
Clientes	Criterio de compra	5.0	5.0	5.0	5.0
	Conocimiento del producto	4.8	4.9	5.0	5.0
	Accesibilidad	3.1	3.0	3.5	3.5
	Productos	3.6	3.6	3.6	3.6
	Gastos de administración	5.0	5.0	5.0	5.0
Aprendizaje y crecimiento	Reducción del costo de material	1.5	0.9	1.6	1.9
	Reducción de gastos de administración	1.7	1.3	2.2	2.7
	Incremento en la demanda	0.5	1.9	2.4	3.0
	Reducción de tiempo de investigación y desarrollo	0.9	1.1	2.0	2.2
	Rotación de personal	3.9	3.9	4.2	4.2
	Productividad	7.0	7.0	7.0	7.0
TOTAL		75.9	79.2	85.6	84.0

Nota: creación propia con datos Capsim (2025)

- Finanzas: se observaron resultados positivos en esta sección. En 2030, indicadores como el precio por acción, pronosticado en 5.8, las ganancias en 1.3 y el apalancamiento en 8.0 cumplieron con las expectativas e incluso cerraron el 2031 con valores superiores a lo previsto, destacando especialmente las ganancias, que alcanzaron 4.9 a pesar de la contracción del mercado.
- Procesos internos: en 2030, el indicador de costos por desabasto quedó por debajo de lo pronosticado, debido a dos factores principales, la proyección conservadora de

ventas realizada por *Andrews* y los montos de inversión destinados a *TQM*, orientados particularmente a incrementar la demanda para contrarrestar los efectos de la crisis. De igual manera, se observa con mayor detalle que los productos más afectados por esta situación corresponden a *Traditional* y *Low End*. Por otro lado, en 2031, el indicador de costo por inventarios mejoró considerablemente, pasando de un pronóstico de 3.8 a cerrar el bienio en 4.9.

- Cliente: está pasando por una racha positiva en la mayoría de los indicadores, siendo aún el más débil la accesibilidad, la cual, a pesar de las inversiones, muestra un incremento gradual. Esto está directamente relacionado con el enfoque de inversiones controladas, cerrando el 2031 con un valor de 3.5. En detalle, este indicador a la baja se presenta en *Low End* y *Performance*, mientras que *Traditional* se encuentra cerca de alcanzar el objetivo esperado del 100%.
- Aprendizaje y crecimiento: en 2030, los resultados fueron medianamente satisfactorios en los indicadores de esta sección, pero en 2031 se manifestó una mejora considerable. La reducción de costos pasó de 0.9 a 1.9, y la reducción de gastos de 1.3 a 2.7 al cierre de 2031. La rotación de personal se mantuvo en 4.2, al igual que la productividad, con un valor de 7.0.

El desempeño de *Andrews* refleja una tendencia en crecimiento, pasó de 79.2 puntos en el *BSC* en 2030 a 84.0 en 2031, presentando mejoras sostenidas en todas las áreas, especialmente en aprendizaje y crecimiento. El reto principal sigue siendo reducir los costos por desabasto y mejorar la accesibilidad de productos, mientras que las fortalezas se centran en la rentabilidad, productividad y control de costos.

Además, la empresa ha logrado consolidar su posición competitiva gracias a una gestión más eficiente de sus recursos y a un enfoque constante en la mejora continua. Este avance demuestra una alineación más clara entre las inversiones estratégicas y los resultados

operativos, lo que se traduce en una mayor estabilidad a largo plazo. Si mantiene esta tendencia, *Andrews* podría alcanzar niveles de desempeño comparables con los líderes del sector en los próximos ejercicios.

A continuación, en la ilustración 38, se observan los indicadores a largo plazo de los ejercicios 2030 y 2031 respectivamente.

Ilustración 38: indicadores a largo plazo de *Andrews*

Área a evaluar		2030		2031	
		Pronóstico	Alcanzado	Pronóstico	Alcanzado
Finanzas	Valor del mercado	10.0	12.4	14.9	15.1
	Ventas	14.2	14.7	15.4	15.6
	Préstamo de emergencia	10.3	10.3	11.9	11.9
Procesos internos	Utilidad de operación	3.9	7.5	11.8	13.4
Clientes	Satisfacción del cliente	20.0	20.0	20.0	20.0
	Participación de mercado	24.8	23.1	27.3	24.9
Aprendizaje y conocimiento	Ventas por empleado	11.2	12.4	14.8	15.0
	Activos por empleado	13.9	14.4	16.6	16.7
	Ganancias por empleado	1.4	2.6	4.1	4.6
TOTAL		109.7	117.4	136.8	137.2

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

En el área financiera, tanto el valor de mercado como las ventas mostraron una mejora sólida, al pasar de una estimación de 10.0 a un resultado real de 15.1 en 2031. En cuanto a los procesos internos, se observa un crecimiento notable en la utilidad operativa, que inició con un pronóstico de 3.9 en 2030 y alcanzó un resultado efectivo de 13.4 al cierre del bienio.

Por otro lado, en el área de clientes, la utilidad operativa destaca al pasar de un pronóstico de 3.9 en 2030 a un resultado efectivo de 13.4 al cierre de 2031.

La satisfacción del cliente se mantiene constante en 20.0 puntos, mientras que la participación de mercado presenta una ligera baja en 2030, seguida de un leve repunte a 24.9, reflejo del proceso de recuperación de los mercados ante la crisis del 2030.

Finalmente, en el área de aprendizaje y conocimiento, se registran niveles crecientes de productividad y ganancias por empleado, lo que evidencia mejoras en la eficiencia y un mayor aprovechamiento del talento humano. En conjunto, los resultados son positivos, con

un nivel de desempeño igual o superior al 90% respecto a los pronósticos del bienio 2030-2031.

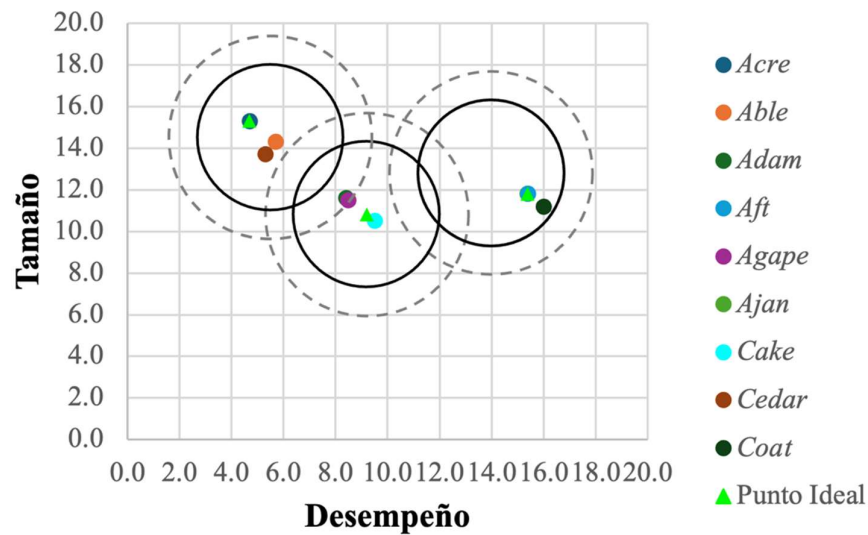
No obstante, en *Andrews* aún se identifican áreas de oportunidad, particularmente en los pronósticos de ventas, producción y gastos, los cuales presentan variaciones respecto a lo planeado. Estas diferencias reflejan la necesidad de fortalecer los mecanismos de planeación y control financiero, así como de mejorar la coordinación entre las áreas de operaciones y mercadotecnia para lograr estimaciones más precisas.

5.2.3.1 Investigación y desarrollo

En este apartado se examinará el desempeño de los productos de la empresa *Andrews* en comparación con *Chester*, quien obtuvo el segundo mejor resultado en el *BSC* durante el tercer bienio (2030 y 2031) dentro de la industria *Capstone*.

Para lograrlo, se requiere analizar el rendimiento de cada producto en los distintos segmentos de mercado en los que *Andrews* está presente contra *Chester*, utilizando el mapa perceptual como herramienta de análisis. A continuación, en la ilustración 39, se muestra.

Ilustración 39: mapa perceptual al cierre del 2031



Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

Se observa que *Chester* cuenta únicamente con tres productos que compiten directamente con *Andrews*, los cuales mantiene dentro de los círculos de cada segmento. En contraste, *Andrews* duplica esta presencia en cada uno de los tres segmentos de mercado mostrados en el mapa perceptual, lo que evidencia una presencia más amplia y diversificada.

En la ilustración 40 se listan las características de cada producto para ambas empresas, las cuales corresponden al departamento de investigación y desarrollo para su análisis.

Ilustración 40: características de *Andrews* y *Chester*, al cierre del 2031.

Producto	Desempeño	Tamaño	MTBF	Edad promedio	Distancia al Punto ideal	Segmento
<i>Able</i>	5.7	14.3	17000	6.0	1.4	<i>Low End</i>
<i>Acre</i>	4.7	15.3	17000	5.4	0.0	<i>Low End</i>
<i>Adam</i>	8.4	11.6	17333	2.2	1.1	<i>Traditional</i>
<i>Aft</i>	15.4	11.8	27000	1.5	0.0	<i>Performance</i>
<i>Agape</i>	8.5	11.5	19000	2.5	1.0	<i>Traditional</i>
<i>Ajan</i>	15.4	11.8	27000	1.2	0.0	<i>Performance</i>
<i>Cake</i>	9.5	10.5	19000	1.9	0.4	<i>Traditional</i>
<i>Cedar</i>	5.3	13.7	17000	5.7	1.7	<i>Low End</i>
<i>Coat</i>	16.0	11.2	27000	1.4	0.8	<i>Performance</i>

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

De acuerdo con la ilustración 40, en *Low End*, los productos de *Andrews* presentan un mejor posicionamiento que los de *Chester*, lo que se tradujo en mejores ventas. Aunque *Able* no se encuentra exactamente en el punto ideal como *Acre*, su ubicación es significativamente más cercana a este en comparación con *Cedar*. En cuanto al *MTBF*, los tres mantienen el mismo valor; sin embargo, la edad promedio favorece al sensor de *Chester*, colocándolo como la segunda mejor opción en cuanto a características.

En cuanto a *Traditional*, se observa que *Chester* presenta un mejor desempeño. *Cake* cuenta con un *MTBF* 1,667 horas superior al de *Agape*, además de encontrarse más cercano al punto ideal y a la edad promedio requerida (dos años) por los clientes de este segmento. Por su parte *Able* y *Adam*, presentan una edad promedio mayor a dos años y se ubican más alejados del punto ideal en comparación con su competencia, lo cual representa una desventaja competitiva para *Andrews*.

En cuanto al segmento *Performance*, los tres productos presentan las mismas características en *MTBF*, mientras que la edad promedio muestra una ligera diferencia. *Andrews* destaca frente a *Chester* debido a que logró posicionar sus productos exactamente en el punto ideal, la segunda característica con mayor relevancia después del *MTBF* para los clientes en esta categoría, lo que le otorga una ventaja competitiva dentro del mercado.

En el próximo bienio, el departamento se enfocará en colocar en el punto ideal los productos de los segmentos *Traditional* y *Performance*, con el objetivo de fortalecer su aceptación en el mercado, considerando que se proyecta un crecimiento del 4.6% y 9.1%, respectivamente, para el 2032. En contraste, para *Low End* no se realizarán cambios, buscando la madurez en la edad de estos productos; también se anticipa una expansión del 5.8% para esta categoría.

5.2.3.2 Mercadotecnia

De acuerdo con la estrategia que sigue *Andrews*, al cierre del ejercicio 2031 su portafolio de productos se concentra en *Traditional*, *Low End* y *Performance*. En la ilustración 41 se presentan las aportaciones económicas al cierre del ejercicio 2031 de las empresas *Andrews* y *Chester*.

Ilustración 41: inversión en promoción y ventas al cierre 2031

Compañía	Segmentos	2031		
		Precio	\$ Promoción	\$ Ventas
<i>Andrews</i>	<i>Traditional</i>	\$ 24.56	\$ 1,650.00	\$ 1,450.00
		\$ 26.90	\$ 1,650.00	\$ 1,450.00
		\$ 18.50	\$ 1,650.00	\$ 1,450.00
	<i>Low End</i>	\$ 17.00	\$ 1,650.00	\$ 1,450.00
		\$ 32.00	\$ 1,650.00	\$ 1,450.00
	<i>Performance</i>	\$ 32.00	\$ 1,450.00	\$ 1,250.00
Total			\$ 9,700.00	\$ 8,500.00
<i>Chester</i>	<i>Traditional</i>	\$ 25.80	\$ 1,350.00	\$ 2,250.00
	<i>Low End</i>	\$ 17.60	\$ 1,350.00	\$ 2,250.00
	<i>High End</i>	\$ 37.65	\$ 1,350.00	\$ 2,250.00
	<i>Performance</i>	\$ 32.65	\$ 1,350.00	\$ 2,250.00
	<i>Size</i>	\$ 32.65	\$ 1,350.00	\$ 2,250.00
	Total			\$ 6,750.00

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

Al cierre del 2031, las inversiones totales muestran contrastes entre ambas empresas. *Andrews* invirtió \$9,700 en promoción y \$8,500 en ventas, mientras que *Chester* destinó \$6,750 en promoción y \$11,250 en ventas. Además, la empresa competidora ya venía realizando fuertes inversiones en ejercicios anteriores, lo que le permitió consolidar su posición en el mercado y mantener una estructura comercial más robusta para este periodo. Esto indica que, aunque *Andrews* realizó un mayor gasto promocional, su inversión total fue inferior.

Andrews concentró sus esfuerzos en fortalecer el reconocimiento de marca mediante una alta inversión publicitaria, incluso durante la crisis provocada por la contracción del mercado en el bienio 2030-2031.

Por su parte, *Chester* recortó su inversión en promoción, compensándola con una mayor inversión en ventas, lo que resultó en un retorno más alto. Su orientación hacia

segmentos como *High End*, *Performance* y *Size*, con precios promedio más elevados, entre \$25.80 y \$37.65, le permitió obtener un mejor margen y aprovechar nichos más rentables.

En cambio, *Andrews* mantuvo precios más bajos, dirigidos principalmente a *Traditional*, con valores entre \$24.56 y \$26.90; en *Low End*, entre \$17.00 y \$18.50; y para *Performance*, \$32.00, buscando incrementar el volumen de ventas, aunque sacrificando margen. Los resultados de las inversiones de *Andrews* y *Chester* se presentan en la ilustración 42.

Ilustración 42: resultados de inversión en promoción y ventas 2030 y 2031

Compañía	Segmentos	2031		
		Conocimiento	Accesibilidad	Encuesta
<i>Andrews</i>	<i>Traditional</i>	100%	89%	58
		98%	89%	50
	<i>Low End</i>	100%	71%	32
		100%	71%	49
	<i>Performance</i>	100%	67%	62
74%		67%	54	
<i>Chester</i>	<i>Traditional</i>	99%	78%	63
	<i>Low End</i>	99%	61%	31
	<i>High End</i>	99%	73%	46
	<i>Performance</i>	99%	69%	49
	<i>Size</i>	99%	71%	67

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

En cuanto a los resultados de conocimiento, *Andrews* alcanzó niveles favorables, iniciando con un 74% y llegando al 100% en *Performance*, así como al 100% en *Low End*, y al 98% y 100% en *Traditional*, considerando que se cuentan con dos productos de este tipo, cerrando así el ejercicio 2031.

En cuanto a la accesibilidad, *Performance* registró un 67%, *Low End* alcanzó un 71% y, en la parte alta del portafolio, *Traditional* obtuvo un 89% en 2031. Estos porcentajes reflejan una mejora constante como resultado directo de las mayores inversiones realizadas en esta área.

Por su parte, *Chester* alcanzó niveles de hasta un 99% de conocimiento en todo su portafolio de productos, como resultado de las inversiones agresivas en promoción realizadas

en ejercicios anteriores. En cuanto a la accesibilidad, se observan variaciones que inician con un 61% en *Low End*, 69% en *Performance*, 71% en *Size*, 73% en *High End* y alcanzan hasta un 78% en *Traditional*. Estos niveles resultan bajos en relación con las inversiones realizadas en ejercicios anteriores e incluso al compararse con las efectuadas por *Andrews* al cierre de 2031. Esto se relaciona directamente con la decisión de contener el gasto ante la crisis del mercado a inicios de 2030.

Con respecto a las encuestas realizadas a los clientes, en la comparación entre ambas empresas, *Chester* obtuvo 63 en *Traditional*, 31 en *Low End* y 49 en *Performance*, mientras que *Andrews* registró 50 y 58 en *Traditional*, 32 y 49 en *Low End*, y finalizó con 54 y 62 en *Performance*.

En síntesis, *Chester* domina en *Traditional*, mientras que *Andrews* tiene un mejor desempeño en *Performance* y una ligera ventaja en *Low End*, lo que revela estrategias diferenciadas, *Chester* capitaliza su experiencia en productos tradicionales, mientras *Andrews* gana terreno en segmentos orientados a innovación y valor agregado.

En general este análisis evidencia que, aunque *Chester* mantiene una posición destacada en conocimiento de marca gracias a sus inversiones previas en promoción, *Andrews* muestra un avance más equilibrado y sostenible, con mejoras notables tanto en conocimiento como en accesibilidad, consolidando un crecimiento constante en ambos indicadores, alcanzando niveles cercanos a el 100% en el primero y con incrementos progresivos en el segundo, reflejo de estrategias mejor enfocadas en eficiencia y presencia en el mercado.

5.2.3.3 Producción

Durante 2030 y 2031, *Andrews* se ha enfocado en incrementar la automatización de sus productos con la finalidad de disminuir costos de mano de obra, así como de ajustar su

capacidad de producción para evitar acarrear costos no necesarios durante la contracción del mercado que se ha presentado en este periodo.

En la ilustración 43 se presenta la capacidad de producción actual tanto de *Andrews* como de *Chester*, así como el porcentaje de utilización para cada uno de sus productos.

Ilustración 43: comparativo de capacidad de producción y de utilización al cierre de 2031

Segmento	Producto	Capacidad de producción	Porcentaje de utilización
<i>Traditional</i>	<i>Adam</i>	875	198%
	<i>Agape</i>	775	198%
	<i>Cake</i>	1300	148%
<i>Low</i>	<i>Able</i>	1350	150%
	<i>Acre</i>	1400	191%
	<i>Cedar</i>	2285	126%
<i>Performance</i>	<i>Aft</i>	475	108%
	<i>Ajan</i>	400	69%
	<i>Coat</i>	600	63%
<i>High</i>	<i>Cid</i>	700	110%
<i>Size</i>	<i>Cure</i>	600	135%

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

Andrews incrementó su capacidad en 275 unidades distribuidas entre los productos *Adam*, *Agape*, *Acre* y *Ajan*, para llegar a un total de 5,275 unidades. Por su parte, *Chester* cuenta con una capacidad de 5,485 unidades, posicionándose por encima del número de *Andrews*. A pesar de esto el nivel de aprovechamiento de la planta se encuentra por debajo, con un 116% para *Chester*, contra un 152% para *Andrews*, quien muestra una mayor eficiencia en el uso de sus recursos, pero se encuentra muy cerca del límite de su operación, ya que tres de sus líneas se encuentran operando por arriba del 190% de su capacidad.

Lo anterior implica que es necesario crecer la capacidad en el siguiente periodo para evitar a que la producción no sea suficiente para cubrir la demanda de los clientes. *Chester* por su cuenta, aún tiene capacidad de incrementar su producción con la capacidad actual, ya que *Cake*, es el que presenta mayor utilización y aún cuenta con 52% de margen.

En la ilustración 44, se detallan los costos de cada segmento y sus niveles de automatización al final del ejercicio 2031.

Ilustración 44: costos de producción y niveles de automatización al cierre de 2031

Segmento	Producto	Costo de mano de obra	Costo de materiales	Automatización
Traditional	<i>Adam</i>	3.69	8.88	8.5
	<i>Agape</i>	5.9	9.43	8.5
	<i>Cake</i>	4.88	9.69	9.0
Low	<i>Able</i>	2.77	6.94	9.0
	<i>Acre</i>	2.93	6.25	9.0
	<i>Cedar</i>	3.05	6.74	10.0
Performance	<i>Aft</i>	9.91	14.46	3.5
	<i>Ajan</i>	9.52	14.46	3.5
	<i>Coat</i>	5.19	14.22	7.0
High	<i>Cid</i>	5.47	14.83	7.0
Size	<i>Cure</i>	5.88	12.17	6.5

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

Los niveles de automatización de ambas empresas se han incrementado y se encuentran en niveles muy cercanos favoreciendo la disminución de costos de mano de obra, aunque es de considerar la ligera superioridad que logra *Chester*, especialmente en *Performance* donde posee el doble, encontrando una ventaja de más de \$4 por unidad, a pesar de tener un producto con mejores características que los de *Andrews* tanto en desempeño como en tamaño, mismo que de acuerdo con la ilustración 45, le otorga un margen de 37%, muy por encima del 23% de *Aft*.

Como resultado se aprecia que la estrategia de *Chester* tiene su enfoque centrado en los costos de sus productos con altos márgenes de contribución que van desde el 37% hasta el 46%.

En lo referente al inventario, algunos de sus productos como *Cake*, *Cedar* y *Cure* presentan niveles demasiado altos. Esto representa el 29% de su capacidad de producción. Por su lado, *Andrews* mantuvo el 20% en inventario, aunque este corresponde en 90% a un solo producto, *Acre*.

Ilustración 45: margen de contribución e inventario al cierre de 2027

Segmento	Producto	Margen de contribución	Unidades en inventario
<i>Traditional</i>	<i>Adam</i>	48%	0
	<i>Agape</i>	42%	0
	<i>Cake</i>	43%	392
<i>Low</i>	<i>Able</i>	47%	2
	<i>Acre</i>	48%	854
	<i>Cedar</i>	44%	540
<i>Performance</i>	<i>Aft</i>	23%	52
	<i>Ajan</i>	20%	26
	<i>Coat</i>	37%	180
<i>High</i>	<i>Cid</i>	46%	80
<i>Size</i>	<i>Cure</i>	40%	417

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

Ambas empresas deben ajustar sus niveles de producción y buscar tácticas que les ayuden a equilibrar sus niveles de inventario con proyecciones más certeras, esto disminuirá el costo de acarrear unidades que no se vendieron y evitará la pérdida de venta de productos en desabasto.

Durante el siguiente bienio, el área de producción de *Andrews* se enfocará en expandir la capacidad de producción para *Adam* y *Agape* para reducir la presión operativa y lograr cubrir la demanda para estos.

La automatización seguirá siendo una prioridad, especialmente ahora que la crisis ha pasado y el mercado se encuentra en recuperación, esto permitirá incrementar el margen de contribución. Finalmente se realizarán ajustes en los niveles de inventario de seguridad, buscando elevar el de aquellos productos con desabasto y disminuir la producción de *Acre* para bajar el inventario acumulado.

5.2.3.4 Finanzas

Durante el ejercicio fiscal al cierre de 2031, *Andrews* registró ingresos por ventas de \$177.5 millones y una utilidad neta de \$13.0 millones, mientras que *Chester* reportó ventas por \$138.8 millones y una utilidad neta de \$6.4 millones. Esta diferencia refleja la sólida posición comercial de *Andrews*, que lidera en volumen de ventas y mantiene una rentabilidad superior,

frente a *Chester*, que, aunque muestra eficiencia operativa, depende de una estrategia agresiva en mercadotecnia y automatización para compensar su menor escala.

En la ilustración 46 se aprecian los indicadores de rentabilidad, donde se observa que *Andrews* alcanza un *ROE* del 17.4%, mientras que *Chester* se sitúa en 11.7%, lo que confirma la mayor capacidad de *Andrews* para generar valor sobre el capital invertido. *Chester*, por su parte, presenta un margen de contribución ligeramente superior (43.1% frente a 41.5%), gracias a su enfoque en automatización y control de costos, pero su menor volumen de ventas limita el impacto en resultados globales.

Ilustración 46: indicadores de rentabilidad al cierre de 2031

	<i>Andrews</i>	<i>Chester</i>
ROE	17.4%	11.7%
ROA	7.7%	4.3%
ROS	7.4%	4.6%

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

En cuanto a estructura financiera, *Andrews* mantiene una posición más equilibrada, con liquidez suficiente y sin recurrir a préstamos de emergencia, mientras que *Chester* tuvo que solicitar un financiamiento extraordinario por \$2.07 millones, evidenciando presiones en su flujo de efectivo.

A pesar de esto, *Chester* continúa apostando por *High End* y *Performance*, mientras que *Andrews* domina en *Traditional* y *Low End*, lo que le otorga estabilidad y una base sólida para crecer hacia mercados de mayor margen.

Respecto a la política de dividendos, *Andrews* distribuyó \$3 millones, con un rendimiento por dividendo del 2.1%, mientras que *Chester* pagó \$3.27 millones, alcanzando un rendimiento del 3.7%. Esto indica que *Chester* busca atraer inversionistas con mayores pagos, mientras *Andrews* mantiene una estrategia más conservadora, priorizando la reinversión en planta, automatización y programas *TQM* para sostener su crecimiento y desarrollo de nuevos productos orientados a segmentos de alto crecimiento, complementando

su estrategia con campañas de mercadotecnia más agresivas para mejorar la accesibilidad y reconocimiento de marca.

5.2.3.5 Recursos humanos

Este departamento continuó creciendo en inversión para ambas empresas quienes según muestra la ilustración 47 invirtieron la misma cantidad en reclutamiento, con la diferencia de que *Chester* asignó 20 horas más que *Andrews* en entrenamiento.

Ilustración 47: Inversión en recursos humanos al cierre de 2031

Compañía	2031	
	Gasto en reclutamiento	Horas de entrenamiento
<i>Andrews</i>	\$ 4,000.00	60
<i>Chester</i>	\$ 4,000.00	80

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025).

Al cierre de 2031, *Andrews* cuenta con una planilla de 530 trabajadores, contrató 39 nuevos empleados y despidió a 58. Por su parte, *Chester* cuenta con 466 empleados, de los cuales 70 son de nueva incorporación y no hubo despidos. Estas tácticas han resultado más costosas para *Andrews* a pesar de costear menos horas de entrenamiento, situación que se genera por los costos de implican la separación de los empleados que dejaron de trabajar para la empresa.

Con todo, la inversión ha tenido efectos positivos, ya que el índice de productividad pasó de 107.2% a 115.9%, mismo efecto que tuvo *Chester* al pasar de 111.6% a 119%. Lo que muestra un mayor incremento en *Andrews*, cuya inversión fue más efectiva.

Debido al resultado positivo que el departamento ha tenido con el incremento en horas de entrenamiento, este se seguirá priorizando en los siguientes años, llegando al tope de horas del que los empleados pueden disponer.

5.2.3.6 TQM

La gestión de la calidad total es especialmente relevante en la industria *Capstone*, ya que permite a las empresas incrementar la demanda y, al mismo tiempo, reducir los costos tanto de materiales como de mano de obra, dependiendo de las iniciativas implementadas.

En la ilustración 48, se muestran las inversiones de *Andrews* y *Chester* en los ejercicios 2030 y 2031.

Ilustración 48: inversiones en TQM para 2029

TQM	2030		2031	
	Andrews	Chester	Andrews	Chester
<i>CPI Systems</i>	\$ 1,000.00	\$ 1,500.00	\$ 1,000.00	
<i>Vendor JIT</i>	\$ 1,000.00	\$ 1,500.00	\$ 1,000.00	
<i>Quality Initiative Training</i>	\$ 1,000.00	\$ 1,500.00	\$ 1,000.00	
<i>Channel Support Systems</i>	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
<i>Concurrent Engineering</i>	\$ 1,000.00	\$ 1,500.00	\$ 1,000.00	
<i>UNEP Green Programs</i>		\$ 1,500.00		
<i>Benchmarking</i>	\$ 1,000.00	\$ 1,500.00	\$ 1,000.00	
<i>Quality Function Deployment Effort (CCE) /6 Sigma Training</i>		\$ 1,500.00		
<i>GEMI TQEM Sustainability Initiatives</i>		\$ 1,500.00		
Total	\$ 6,500.00	\$ 15,000.00	\$ 6,500.00	\$ 1,500.00

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

Es de suma relevancia presentar los datos del bienio completo, ya que, como se puede apreciar, *Andrews* invirtió \$6.5 millones en 2030, en comparación con *Chester*, que alcanzó una inversión de \$15 millones. Estas inversiones resultan significativas, pues su impacto se prolonga hasta el cierre de 2031, año en el que *Andrews* mantuvo montos similares, mientras que *Chester* optó por una estrategia más mesurada, destinando solo \$1.5 millones y dando prioridad al indicador relacionado con el incremento de la demanda.

Los resultados de las inversiones en las iniciativas de TQM se presentan en la ilustración 49. Al igual que las inversiones, se consideran ambos ejercicios 2030 y 2031 con el fin de obtener un panorama detallado del impacto generado.

Ilustración 49: resultados de las inversiones en TQM

Indicadores	2030		2031	
	<i>Andrews</i>	<i>Chester</i>	<i>Andrews</i>	<i>Chester</i>
<i>Material Cost Reduction</i>	1.98%	8.38%	4.36%	8.38%
<i>Labor Cost Reduction</i>	2.47%	11.06%	6.29%	11.06%
<i>Reduction R&D Cycle Time</i>	12.58%	39.58%	29.76%	39.58%
<i>Reduction Admin Cost</i>	20.50%	55.78%	54.63%	55.78%
<i>Demand Increase</i>	5.05%	9.23%	10.05%	12.84%

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

De tal manera que, para *Andrews*, estas inversiones generaron una reducción de costos administrativos del 54.63% al cierre del 2031. Los resultados fueron positivos, la magnitud de la inversión, afecto el impacto en la demanda, con incremento de 10.05%, y en los costos, con reducciones de 4.36% en materiales y 6.29% en mano de obra. De esta manera, la empresa logró mejorar su eficiencia interna y estabilidad operativa, estableciendo las bases para fortalecer su competitividad en el mediano plazo.

En contraste, *Chester* adoptó un enfoque más cauteloso al cierre de 2031, ya que había realizado fuertes inversiones altas durante 2030. Optó por inversiones reducidas, aunque obtuvo buenos resultados en productividad y control de costos, reflejados en una disminución del 8.38% en materiales y 11.06% en mano de obra. Su estrategia se centró en preservar el margen y contener el gasto, al tiempo que tomó provisiones para impulsar mejoras sustantivas en eficiencia y posicionamiento de mercado al cierre del 2031.

Mientras *Andrews* muestra una tendencia hacia la consolidación y busca capitalizar los beneficios de su programa TQM, lo hace a través de inversiones paulatinas, evitando montos altos. *Chester* mantiene una postura más conservadora debido a sus agresivas inversiones previas, las cuales disminuyeron drásticamente al cierre del 2031, posiblemente como respuesta a la contracción del mercado.

A pesar de la crisis registrada durante este bienio, *Andrews* apostó por iniciativas orientadas a incrementar la demanda y reducir los costos, y mantendrá estos esfuerzos como parte de la estrategia inicial planteada.

5.3 Conclusión

La contracción del mercado durante este bienio marcó un parteaguas para todas las empresas del sector; en particular, para *Andrews* resultó positiva, ya que logró obtener ventajas gracias a una estrategia mesurada desde el inicio de su gestión, manteniendo el enfoque a pesar de las situaciones adversas enfrentadas en ejercicios anteriores.

Al cierre de 2031, los resultados son favorables, aunque persisten áreas que siguen representando desafíos, como el desabasto de inventarios en el área de producción. Si bien se han realizado ajustes, la disponibilidad de insumos y la crisis del mercado no permitieron aumentar la capacidad de planta, la cual deberá fortalecerse en los siguientes años con el fin de atender adecuadamente la demanda del mercado.

En el área de mercadotecnia, la empresa sigue mostrando debilidad en los resultados de accesibilidad, principalmente porque la inversión aún no alcanza los niveles necesarios para generar el impacto esperado.

De cara a los próximos ejercicios, estos dos aspectos serán prioritarios, apostando por un pronóstico de ventas más ambicioso, el pago de dividendos para fortalecer la confianza de los inversionistas y una mayor inyección de capital en el área comercial y de producción

CAPÍTULO 6
ANÁLISIS DE RESULTADOS 2032 - 2033

6.1 Introducción

El presente análisis examina el desempeño de *Andrews* y su competidor, *Digby*, evaluando su participación de mercado, rentabilidad, diferenciación de productos. El estudio se basa en una revisión integral de las áreas funcionales de ambas empresas para ofrecer una visión comparativa de su gestión y resultados.

Andrews cierra el bienio en condiciones estables, dejando bases sólidas para la siguiente administración y con un panorama favorable para consolidar los avances logrados durante este periodo. Estos cimientos permitirán a la nueva gestión continuar el proceso de crecimiento con una estructura fortalecida y adaptable a las futuras condiciones del mercado.

6.2 Análisis de la industria *Capstone*

Dentro de la industria conformada por seis empresas especializadas en la fabricación y comercialización de sensores, *Andrews* mantiene una participación relevante en el mercado.

El presente análisis, correspondiente al bienio 2032-2033, muestra los efectos de las decisiones estratégicas orientadas a mejorar su presencia, con enfoque en *Traditional*, *Low End* y *Performance*.

6.2.1 BSC de resultados ejercicios 2032 y 2033

Este análisis del *BSC* abarca el bienio 2032-2033 y evidencia la evolución del desempeño de las distintas empresas participantes en la industria.

A través de las puntuaciones obtenidas en cada ejercicio, es posible observar las tendencias de crecimiento, los avances en sus estrategias y los cambios en su posición competitiva. Además, los resultados permiten tener una visión más clara del rendimiento a largo plazo y del impacto que han tenido las decisiones tomadas por cada empresa a lo largo de estos años.

A continuación, en la ilustración 50, se presentan las compañías del sector junto con las puntuaciones totales del *BSC* correspondientes al bienio 2032-2033.

Ilustración 50: puntos obtenidos en la industria *Capstone*

Compañía	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	Recap	Total
<i>Andrews</i>	51	54	61	68	79	84	88	85	193	763
<i>Baldwin</i>	60	64	71	90	90	89	91	91	227	873
<i>Chester</i>	51	64	64	64	86	79	87	86	186	767
<i>Digby</i>	55	67	59	63	55	60	65	72	124	620
<i>Erie</i>	53	55	57	61	68	69	65	69	135	632
<i>Ferris</i>	61	68	61	66	59	59	63	65	121	623
Número máximo	82	89	89	100	100	100	100	100	240	1000

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

Baldwin, con un puntaje de 873, se posiciona como el líder del sector, seguida por *Chester* con 767 y *Andrews* con 763, muy cerca entre sí.

En contraste, *Erie* con 632 y *Ferris* con 623 registran los resultados más bajos, lo que refleja una menor consistencia en la ejecución de sus estrategias y una posible falta de alineación entre sus tácticas y los objetivos organizacionales. Finalmente, *Digby*, con 620 puntos, cierra la tabla de posiciones dentro de esta industria en el último puesto.

Para la nueva administración será de suma importancia tener en cuenta el camino recorrido y considerar alternativas o adecuaciones para enfrentar los cambios en la industria.

6.2.2 Estrategias de los competidores

Con los datos obtenidos en los ejercicios 2032 y 2033, se determina en este punto cuál es la estrategia que está siguiendo cada uno de los competidores.

- *Baldwin*: mantiene una estrategia de amplio diferenciador, consolidándose como uno de los líderes en rentabilidad. Con ventas por \$202.2 millones y una utilidad neta de \$42.4 millones, alcanza un margen de contribución del 56.3%, el más alto de la industria. Su enfoque se centra en ofrecer productos de alta calidad en todos los segmentos, respaldado por una inversión significativa en mercadotecnia y *TQM*.
- *Chester*: sigue una estrategia de diferenciación amplia, logrando ventas por \$167.9 millones y una utilidad neta de \$25.3 millones. Con un margen de contribución del 51%, complementa su propuesta de valor con automatización y control de costos, lo

que le permite mantener precios competitivos en segmentos premium. Su inversión en mercadotecnia y su presencia en *High End* y *Performance* refuerzan su marca, aunque su crecimiento es más moderado frente a los líderes.

- *Digby*: sigue con una estrategia de diferenciación amplia, pero enfrenta retos significativos en rentabilidad. A pesar de ventas por \$189.0 millones, su utilidad neta es de solo \$5.98 millones, con un *ROS* de 3.2% y un margen de contribución de 34.3%, el más bajo entre los competidores por diferenciación. Su alta proporción de gastos comerciales del 15.5% y dependencia del endeudamiento con un apalancamiento de 2.2; reflejan una estructura poco eficiente. Aunque mantiene presencia en todos los segmentos, carece de inversiones necesarias en automatización, lo que limita su competitividad.
- *Erie*: continúa con una estrategia de liderazgo en costos, enfocándose en segmentos sensibles al precio. Con ventas por \$120.5 millones y un margen de contribución del 50.1%, logra eficiencia mediante control de costos y una estructura operativa ajustada. Su inversión en mercadotecnia es moderada, del 12% y mantiene una posición estable, aunque con menor capacidad para competir en segmentos premium.
- *Ferris*: apuesta por una estrategia de diferenciación de nicho, concentrándose en *High End*, *Performance* y *Size*. Sin embargo, sus resultados financieros son limitados, ventas por \$141.6 millones y una utilidad neta de \$3.19 millones, con un *ROS* de apenas 2.3%. Su margen de contribución de 32.4% y gastos comerciales elevados del 15.3% evidencian problemas de eficiencia. Aunque su propuesta se basa en tecnología avanzada, la falta de control en costos reduce su rentabilidad.

Andrews cierra el bienio con una estrategia clara y equilibrada, orientada a la eficiencia operativa y la generación de valor sostenible. Mientras *Baldwin* y *Chester* destacan por su diferenciación agresiva, y *Ferris* apuesta por nichos premium con baja rentabilidad, *Andrews*

combina automatización, control de costos y una estructura financiera sólida, lo que le permite mantener márgenes competitivos.

De cara al cambio de administración, la empresa deja una base estable, con procesos consolidados y una posición financiera que permitirá continuar con proyectos de innovación y expansión. Frente a *Digby*, cuya estrategia carece de inversiones estratégicas y presenta una baja conversión de ventas en beneficios, *Andrews* demuestra una mayor capacidad para sostener el crecimiento y la estabilidad a largo plazo.

6.2.3 Resultados de Andrews 2032 y 2033

Para estos ejercicios 2032 y 2033, el BSC experimentó cambios favorables para *Andrews*. En la ilustración 51 se detallan las secciones correspondientes y los indicadores que las integran.

Ilustración 51: puntos obtenidos por *Andrews*

Área a evaluar		2032		2033	
		Pronóstico	Alcanzado	Pronóstico	Alcanzado
Finanzas	Precio por acción	8.0	8.0	8.0	8.0
	Ganancias	5.0	6.5	6.3	6.5
	Apalancamiento	8.0	8.0	8.0	7.8
Procesos internos	Margen de contribución	5.0	5.0	5.0	5.0
	Utilización de planta	5.0	5.0	0.9	1.4
	Días de capital de trabajo	5.0	4.2	0.0	0.0
	Costo por desabasto	5.0	0.0	5.0	3.7
	Costo por inventarios	4.9	5.0	5.0	5.0
Clientes	Criterio de compra	5.0	5.0	5.0	5.0
	Conocimiento del producto	5.0	5.0	5.0	5.0
	Accesibilidad	4.3	4.4	5.0	5.0
	Productos	3.6	3.6	3.6	3.6
Aprendizaje y crecimiento	Gastos de administración	5.0	5.0	5.0	5.0
	Reducción del costo de material	3.0	3.0	3.0	3.0
	Reducción de gastos de administración	2.7	3.0	3.0	3.0
	Incremento en la demanda	3.0	3.0	3.0	3.0
	Reducción de tiempo de investigación y desarrollo	2.5	2.9	2.9	2.9
	Rotación de personal	4.8	4.8	4.9	4.9
	Productividad	7.0	7.0	7.0	7.0
TOTAL		91.8	88.4	85.6	84.8

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

- Finanzas: se observó una evolución positiva entre 2032 y 2033. Durante el primer año, el desempeño financiero fue favorable, aunque con ligeras variaciones en las

ganancias, que se ubicaron por encima del pronóstico (5.0 vs 6.5). Sin embargo, en 2033 la empresa logró una recuperación sólida, cerrando con resultados superiores en la mayoría de los indicadores. El precio por acción alcanzó los 8.0, superando las expectativas, reflejando un incremento real en la rentabilidad y en la eficiencia operativa del negocio.

- Procesos internos: aunque los días de capital de trabajo cerraron en 0.0. El margen de contribución mejoró y el apalancamiento se mantuvo sin cambios, evidenciando una gestión financiera equilibrada y eficiente. Sin embargo, persistió una falla estructural importante, el costo por desabasto. En 2032, este indicador había mostrado un desempeño muy bajo (0.0), pero en 2033 logró llegar hasta 3.7, lo que reflejó avances en la planeación de la producción y en la gestión de inventarios.

A pesar de ello, los demás indicadores, como la utilización de planta, que finalizó en 1.4, se mantuvieron dentro de lo esperado. Es relevante mencionar que este nivel representó un riesgo asumido de manera estratégica para incrementar las ventas y evitar el desabasto. El costo por inventarios y el criterio de compra se mantuvieron sin variaciones significativas, cumpliendo con las expectativas. En conjunto, esto demostró que los procesos operativos funcionaron de manera eficiente en la mayoría de las áreas, aunque la administración de la cadena de suministro sigue siendo un punto crítico que limita la capacidad de respuesta frente a la demanda.

- Clientes: en 2032, la accesibilidad mostró una recuperación (4.3 vs 4.4), lo que indica una mejora en la facilidad con la que los clientes pueden encontrar el producto. Del mismo modo, en 2033 este indicador continuó al alza, alcanzando un valor de 5.0, lo que refleja un avance en la disponibilidad y presencia en el mercado. Los demás indicadores de esta sección se mantuvieron en niveles positivos, cumpliendo con los pronósticos y confirmando la efectividad de la estrategia aplicada en esta área.

- Aprendizaje y crecimiento: en general, la empresa demostró una buena gestión interna, con la mayoría de los indicadores alcanzando su puntuación máxima o manteniéndose muy cerca de ella. En particular, los indicadores de reducción de tiempo en investigación y desarrollo (2.9) y rotación de personal (4.9) se situaron ligeramente por debajo de los objetivos, mostrando áreas con margen de mejora. Este último se relaciona con el 1.4 en la utilización de planta, donde se alcanzaron niveles de hasta 200%, lo que, si bien refleja una alta productividad, también evidencia una sobrecarga en los colaboradores, resultado de la baja capacidad instalada en producción.

Finalmente, el resultado del *BSC* muestra un cumplimiento cercano al objetivo establecido (85.6 vs 84.8), lo que reflejó un buen cierre de ejercicio 2033, sin descartar que, aunque son números positivos deben mejorarse.

Detalles sobre el puntaje pronosticado y alcanzado en el largo plazo se muestran en la ilustración 52.

Ilustración 52: indicadores a largo plazo de *Andrews*

Área a evaluar		2032		2033	
		Pronóstico	Alcanzado	Pronóstico	Alcanzado
Finanzas	Valor del mercado	19.4	15.8	20.0	16.8
	Ventas	16.2	16.5	17.4	17.5
	Préstamo de emergencia	13.1	13.1	13.9	13.9
Procesos internos	Utilidad de operación	21.9	24.2	40.2	40.7
Clientes	Satisfacción del cliente	20.0	20.0	20.0	20.0
	Participación de mercado	28.5	26.7	28.1	28.0
Aprendizaje y conocimiento	Ventas por empleado	18.0	18.6	20.0	20.0
	Activos por empleado	18.8	19.0	20.0	20.0
	Ganancias por empleado	8.0	9.0	15.6	15.7
TOTAL		163.9	162.9	195.2	192.6

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

En finanzas, el punto de alerta fue el indicador de valor del mercado, que se mantuvo por debajo de lo esperado (15.8 y 16.8 frente a 19.4 y 20.0). Este resultado indica una brecha

entre los avances internos y la percepción externa de valor. En contraste, las ventas superaron las metas y no se requirieron préstamos adicionales, lo que muestra estabilidad financiera.

En procesos internos, la utilidad de operación destacó al superar las metas en ambos años, evidenciando eficiencia productiva y control de costos. En el área de clientes, la satisfacción se mantuvo en niveles óptimos, y la participación de mercado apenas por debajo del pronóstico, reflejando estabilidad y buen posicionamiento. Finalmente, en aprendizaje y conocimiento, todos los indicadores alcanzaron o superaron los objetivos, mostrando una clara mejora en productividad y aprovechamiento del talento. En conjunto, *Andrews* cierra el bienio con resultados positivos, aunque deberá enfocar sus esfuerzos en recuperar valor de mercado y fortalecer su proyección frente a los inversionistas.

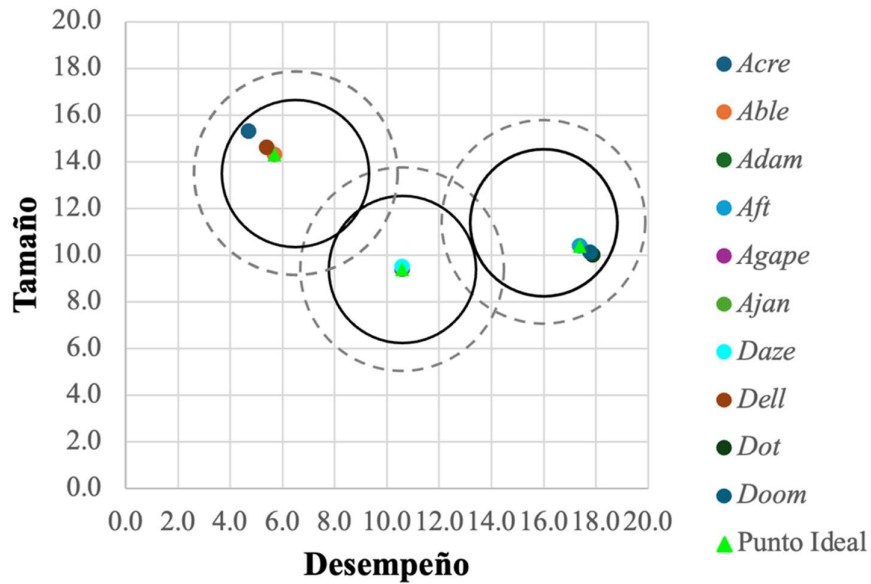
Queda en manos de la siguiente administración ajustar las áreas, para seguir con el impulso actual. Será fundamental que se mantenga la continuidad de las estrategias y se fortalezcan las áreas clave para asegurar la consolidación de los avances alcanzados.

6.2.3.1 Investigación y desarrollo

En este último bienio, se analizará el desempeño de *Andrews* en comparación con *Digby*. Si bien ambas empresas cuentan con seis productos, esta última compite directamente en tres segmentos de mercado: *Traditional*, *Low End* y *Performance*.

Por lo tanto, es importante entender las medidas que ha puesto en marcha el departamento de investigación y desarrollo de la competencia y cómo estas han impactado en la eficiencia de sus productos. Para este análisis, la ilustración 53 muestra el mapa perceptual del portafolio de productos de ambas empresas, lo que permite visualizar sus posiciones y realizar una comparación directa.

Ilustración 53: mapa perceptual al cierre del 2033



Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

El mapa perceptual muestra que todos los productos se encuentran dentro de los círculos correspondientes a cada segmento de mercado. Sin embargo, en *Low End* y *Performance*, algunos se posicionan ligeramente alejados del punto ideal, por lo que es necesario analizar con mayor detalle las características específicas de cada uno. La ilustración 54 muestra las características de cada producto, correspondientes al cierre de este bienio.

Ilustración 54: características de *Andrews* y *Digby*, al cierre del 2033.

Producto	Desempeño	Tamaño	MTBF	Edad promedio	Distancia al Punto ideal	Segmento
<i>Able</i>	5,7	14,3	17000	8,0	0,0	<i>Low End</i>
<i>Acre</i>	4,7	15,3	17000	7,4	1,4	<i>Low End</i>
<i>Adam</i>	10,6	9,4	17333	1,5	0,0	<i>Traditional</i>
<i>Aft</i>	17,4	10,4	27000	1,5	0,0	<i>Performance</i>
<i>Agape</i>	10,6	9,4	19000	1,7	0,0	<i>Traditional</i>
<i>Ajan</i>	17,4	10,4	27000	1,5	0,0	<i>Performance</i>
<i>Daze</i>	10,6	9,5	19000	1,7	0,1	<i>Traditional</i>
<i>Dell</i>	5,4	14,6	14000	7,6	0,4	<i>Low End</i>
<i>Dot</i>	17,9	10,0	27000	1,5	0,6	<i>Performance</i>
<i>Doom</i>	17,8	10,1	27000	1,4	0,5	<i>Performance</i>

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

Como se observa en la ilustración 54, en el segmento *Low End*, *Andrews* participa con dos productos frente a *Digby*. Por lo tanto, al comparar *Able* con *Dell*, el primero presenta mejores resultados en todas las características evaluadas por los clientes, posicionamiento, edad promedio y *MTBF*. Por otro lado, al comparar *Acre* con su competidor, este cuenta con un *MTBF* superior en 3,000 horas; sin embargo, se encuentra más alejado del punto ideal y una edad promedio ligeramente menor que su competidor. En términos generales, *Andrews* dominó este segmento con mejores productos que su competidor, a pesar de estas ligeras diferencias.

Los productos de *Traditional* se encuentran ubicados prácticamente en su punto ideal en ambas empresas. La edad promedio de *Agape* y *Daze* es la misma, mientras que *Adam* presenta una cifra ligeramente menor. La principal diferencia radica en el *MTBF*, ya que los productos de *Andrews* compiten con dos niveles; uno con el valor máximo requerido para este segmento (19,000) y otro con 17,333 horas. Esta condición otorga a *Andrews* una ventaja competitiva al diversificar sus características dentro del mismo segmento de mercado, aumentando la aceptación y preferencia de sus productos frente a la competencia.

En *Performance*, ambas empresas presentan el mismo *MTBF*. En cuanto a posicionamiento, *Andrews* destaca frente a la competencia al lograr colocar sus productos en el punto ideal. La edad promedio de *Aft*, *Ajan* y *Dot* es la misma, mientras que *Doom* presenta una edad ligeramente menor. Aunque las diferencias son marginales, estos factores han permitido a *Andrews* obtener mejores resultados de ventas dentro de este segmento de mercado.

En resumen, se observa que *Andrews* mantiene una clara ventaja competitiva derivada de un mejor posicionamiento, mayor confiabilidad de sus productos y una estrategia de diversificación técnica más robusta dentro de cada segmento. Por lo tanto, se recomienda a la

nueva administración dar continuidad a esta táctica dentro del departamento, con el fin de mantener el liderazgo en *Traditional* y *Low End*.

Para garantizar este liderazgo en el mediano y largo plazo, se sugiere lanzar al menos un producto en el segmento *High End* y, posteriormente, trasladarlo a *Traditional* conforme avance su ciclo de vida. Esta táctica permitirá asegurar para *Andrews* una participación superior a un tercio del mercado en *Low End* y *Traditional*, alineándose plenamente con la estrategia.

6.2.3.2 *Mercadotecnia*

Al cierre del ejercicio 2033, *Andrews* cuenta con un portafolio compuesto por seis productos, distribuidos de la siguiente manera: dos en *Traditional*, dos en *Low End* y dos en *Performance*. Por su parte, su competidor *Digby* dispone de siete, uno en *Traditional*, uno en *Low End*, uno en *High End*, dos en *Performance* y dos en *Size*.

Durante el año 2033, *Andrews* y *Digby* aplicaron estrategias distintas en su estructura de inversión y política de precios. *Andrews* destinó un total de \$8,400 en promoción, mientras que *Digby* \$11,900, lo que representa un 41.6% más de gasto publicitario. A pesar de esto, *Digby* manejó precios más altos en la mayoría de sus productos, buscando posicionarse en segmentos de mayor valor, mientras que *Andrews* optó por más moderados y un enfoque equilibrado entre rentabilidad y volumen.

En *Traditional*, ambas compañías mantuvieron precios similares, aunque *Digby* invirtió más para sostener su presencia. En *Low End*, *Digby* elevó tanto el precio promedio como la inversión, adoptando una postura más agresiva en promoción, mientras que *Andrews* conservó un modelo más conservador y eficiente.

En *Performance*, ambas empresas alcanzaron resultados prácticamente iguales; sin embargo, *Andrews* lo consiguió con una inversión significativamente menor, lo que evidencia un mejor control del gasto y una mayor eficiencia operativa. Este resultado sugiere que

Andrews ha optimizado sus procesos productivos y comerciales dentro de este segmento, aprovechando al máximo los recursos disponibles. Además, la consistencia en sus márgenes demuestra una estrategia más disciplinada en costos.

En la ilustración 55 se muestran los importes en el área de mercadotecnia al finalizar el 2033.

Ilustración 55: inversión en promoción y ventas al cierre del 2033

Compañía	Segmentos	2033		
		Precio	\$ Promoción	\$ Ventas
<i>Andrews</i>	<i>Traditional</i>	\$ 23.50	\$ 1,400.00	\$ 1,750.00
		\$ 26.67	\$ 1,400.00	\$ 1,750.00
	<i>Low End</i>	\$ 16.00	\$ 1,400.00	\$ 1,750.00
		\$ 17.50	\$ 1,400.00	\$ 1,750.00
	<i>Performance</i>	\$ 30.90	\$ 1,400.00	\$ 1,750.00
		\$ 30.90	\$ 1,400.00	\$ 1,750.00
Total		\$ 8,400.00	\$ 10,500.00	
<i>Digby</i>	<i>Traditional</i>	\$ 25.50	\$ 1,700.00	\$ 1,878.00
	<i>Low End</i>	\$ 19.50	\$ 1,700.00	\$ 1,878.00
	<i>High End</i>	\$ 36.00	\$ 1,700.00	\$ 1,753.00
	<i>Performance</i>	\$ 31.00	\$ 1,700.00	\$ 1,753.00
		\$ 31.00	\$ 1,700.00	\$ 1,753.00
	<i>Size</i>	\$ 31.00	\$ 1,700.00	\$ 1,753.00
	Total		\$ 11,900.00	\$ 12,521.00

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

En la ilustración 56 se presentan los resultados de las inversiones realizadas por *Andrews* y *Digby*; a continuación, se ofrece un análisis detallado de dichos resultados.

Ilustración 56: resultados de inversión en promoción y ventas al cierre del 2033

Compañía	Segmentos	2033		
		Conocimiento	Accesibilidad	Encuesta
<i>Andrews</i>	<i>Traditional</i>	100%	94%	65
		100%	94%	57
	<i>Low End</i>	100%	88%	46
		100%	88%	48
	<i>Performance</i>	100%	86%	71
		90%	86%	68
<i>Digby</i>	<i>Traditional</i>	100%	53%	52
	<i>Low End</i>	100%	52%	25
	<i>High End</i>	100%	52%	44
	<i>Performance</i>	100%	87%	69
		100%	87%	68
	<i>Size</i>	99%	83%	67
		100%	83%	64

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

En el ejercicio 2033, *Andrews* y *Digby* presentan resultados contrastantes en los indicadores de conocimiento, accesibilidad y encuesta. Ambas compañías mantienen un alto nivel de conocimiento de marca, lo que refleja una presencia consolidada en el mercado; sin embargo, las diferencias aparecen con fuerza en los indicadores de accesibilidad y satisfacción del cliente. *Andrews* muestra un desempeño más equilibrado y consistente, mientras que *Digby* presenta mayor dispersión entre sus segmentos, con debilidades notorias en algunos de ellos.

En el caso de *Andrews*, todos los segmentos alcanzan 100% de conocimiento, salvo *Performance* con 90%, lo que sigue siendo un resultado sólido. Su accesibilidad varía entre 86% y 94%, reflejando una buena cobertura y disponibilidad del producto, especialmente en *Traditional*, donde alcanza los niveles más altos. En cuanto a la encuesta de satisfacción, obtiene valores de entre 46 y 71 puntos, destacando en *Performance* y *Traditional* por su mejor percepción del cliente. Estos resultados muestran que *Andrews* ha logrado conectar eficazmente con el mercado, combinando una promoción efectiva con una distribución sólida que garantiza presencia y satisfacción.

Por otro lado, *Digby* también registra altos niveles de conocimiento de marca 99% y 100%, pero enfrenta importantes deficiencias en accesibilidad, particularmente en *Low End* y *High End*, donde apenas alcanza 52%. En contraste, *Performance* y *Size* presentan cifras más favorables, entre 83% y 87%, aunque sin la estabilidad mostrada por *Andrews*. Esta variabilidad se refleja también en las encuestas de satisfacción, donde los segmentos con baja accesibilidad son los que obtienen las puntuaciones más bajas (44-52), mientras que *Performance* y *Size* alcanzan valores aceptables (64-69).

En resumen, *Andrews* mantiene una estructura más enfocada y eficiente, con inversiones controladas que le permiten sostener su competitividad sin comprometer su rentabilidad. *Digby*, en cambio, adopta una estrategia expansiva y diversificada, que aumenta

su presencia en el mercado, pero a costa de una mayor inversión total y una menor eficiencia por producto.

En términos de resultados, la estrategia de *Andrews* le funciona, ya que opera con mayor eficiencia y mantiene una rentabilidad más sólida con inversiones controladas. Los resultados fueron claramente favorables, reflejando una estructura estable, eficiente y coherente con sus objetivos. Al compararlo con *Digby*, *Andrews* obtuvo mejores resultados, tanto en eficiencia por producto como en retorno sobre la inversión, mientras que *Digby*, pese a su mayor presencia en el mercado, registró una menor rentabilidad debido a su estrategia más costosa y menos eficiente.

Finalmente, para la siguiente administración, será fundamental que *Andrews* mantenga la estrategia de inversión en promoción y ventas, ya que ha demostrado ser efectiva para sostener el posicionamiento y la satisfacción del cliente. Sin embargo, se recomienda ajustar los pronósticos de ventas para que reflejen de forma más precisa la demanda real del mercado y, sobre todo, fortalecer la comunicación con el área de producción, garantizando que la planeación comercial esté alineada con la capacidad operativa.

Con estas mejoras, será posible aumentar la precisión en las decisiones, sostener el crecimiento y seguir incrementando las ventas sin comprometer la eficiencia alcanzada.

En promoción y ventas se deben mantener los niveles actuales de inversión o, en su caso, considerar una reducción no mayor al 15% en cada concepto, con el fin de conservar los niveles de conocimiento y accesibilidad entre el 85% y 100%.

Asimismo, será necesario revisar la política de precios. En *Traditional*, se recomienda continuar aplicando decrementos de aproximadamente \$0.50 por ejercicio. Del mismo modo, conviene ajustar los precios en *Low End*, realizando un análisis de la competencia, teniendo en consideración los límites establecidos en las preferencias del cliente.

Finalmente, es recomendable lanzar un nuevo producto en *High End* para ampliar el portafolio de *Andrews* y reforzar el cambio estratégico en los próximos ejercicios.

6.2.3.3 Producción

Para este momento, *Andrews* cuenta con seis productos bien posicionados en el mercado, cada uno cumpliendo con los requisitos de los compradores de acuerdo con el segmento al que pertenecen.

La capacidad de producción en este momento se ha visto forzada por los incrementos en la demanda por lo que, como se aprecia en la ilustración 57, cuatro de las seis líneas de producción con las que se cuenta se han forzado a tener una utilización de 198%. Esta situación se presenta en *Low End* y *Traditional*, por lo que la empresa se vio en la obligación de aumentar su capacidad de producción para los años venideros.

Es importante mencionar que *Andrews* no es la única que se enfrenta a esta circunstancia, *Digby* también enfrentó la misma situación con el producto *Daze*, aun cuando su capacidad supera a *Adam* y *Agape*.

Digby supera la capacidad de producción de *Andrews*, al contar con 6,850 unidades en total y promediando una utilización de 111%, lo cual le otorga margen para seguir creciendo algunos de sus productos, por lo que se recomienda a la siguiente gestión que invierta en el crecimiento inmediato de su capacidad en un 30% para *Low End* y *Traditional*, mientras que para *Performance* se sugiere un 20%, evitando perder ventas por falta de inventario.

Es clave alinear mercadotecnia, pronóstico y producción. Si las campañas aumentan la demanda prevista, el pronóstico debe actualizarse y reflejarse de inmediato en el plan de producción.

Ilustración 57: comparativo de capacidad de producción y de utilización al cierre de 2033

Segmento	Producto	Capacidad de producción	Porcentaje de utilización
<i>Traditional</i>	<i>Adam</i>	875	198%
	<i>Agape</i>	775	198%
	<i>Cake</i>	1300	148%
<i>Low</i>	<i>Able</i>	1350	150%
	<i>Acre</i>	1400	191%
	<i>Cedar</i>	2285	126%
<i>Performance</i>	<i>Aft</i>	475	108%
	<i>Ajan</i>	400	69%
	<i>Coat</i>	600	63%
<i>High</i>	<i>Cid</i>	700	110%
<i>Size</i>	<i>Cure</i>	600	135%

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

La ilustración 58 presenta los costos frente a los niveles de producción al cierre de 2033 para *Andrews* y *Digby*. En esta comparativa se aprecia una marcada diferencia en *Traditional* y *Performance*, donde el nivel de automatización representa una ventaja significativa. Por ello, se recomienda destinar nuevas inversiones al incremento de la automatización en *Performance* de manera paulatina, es decir, cada año aumentar una unidad hasta llegar a diez, ahora que *Andrews* ha alcanzado los objetivos establecidos para el resto de sus productos.

Ilustración 58: costos de producción y niveles de automatización al cierre de 2033

Segmento	Producto	Costo de mano de obra	Costo de materiales	Automatización
<i>Traditional</i>	<i>Adam</i>	3.69	8.88	8.5
	<i>Agape</i>	5.9	9.43	8.5
	<i>Cake</i>	4.88	9.69	9.0
<i>Low</i>	<i>Able</i>	2.77	6.94	9.0
	<i>Acre</i>	2.93	6.25	9.0
	<i>Cedar</i>	3.05	6.74	10.0
<i>Performance</i>	<i>Aft</i>	9.91	14.46	3.5
	<i>Ajan</i>	9.52	14.46	3.5
	<i>Coat</i>	5.19	14.22	7.0
<i>High</i>	<i>Cid</i>	5.47	14.83	7.0
<i>Size</i>	<i>Cure</i>	5.88	12.17	6.5

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

Claramente, una de las ventajas que *Andrews* está teniendo sobre *Digby* es la automatización, donde se coloca un punto arriba para *Low End* y 3.5 puntos en *Traditional*, dando una ventaja

en el costo de mano de obra y contribuyendo al incremento del margen de utilidad, mismo que promedia 44% para *Andrews*, mientras que para *Digby* es de 34%.

En la ilustración 59 se observa el margen de contribución y los datos de inventario desglosados por segmento en ambas empresas al cierre de 2033.

Ilustración 59: margen de contribución e inventario al cierre de 2033

Segmento	Producto	Margen de contribución	Unidades en inventario
<i>Traditional</i>	<i>Adam</i>	48%	0
	<i>Agape</i>	42%	0
	<i>Cake</i>	43%	392
<i>Low</i>	<i>Able</i>	47%	2
	<i>Acre</i>	48%	854
	<i>Cedar</i>	44%	540
<i>Performance</i>	<i>Aft</i>	23%	52
	<i>Ajan</i>	20%	26
	<i>Coat</i>	37%	180
<i>High</i>	<i>Cid</i>	46%	80
<i>Size</i>	<i>Cure</i>	40%	417

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

La falta de capacidad de producción no permitió mantener un inventario de seguridad en productos como *Adam* y *Able*, mismos que volvieron a quedar en ceros, aunque en esta ocasión fueron pocas las unidades que se dejaron de vender.

Las recomendaciones para la siguiente administración se centran en fortalecer *Low End* y *Traditional*, mediante el incremento de su capacidad de producción, dado que representan las líneas más rentables. Asimismo, se sugiere aumentar el nivel de automatización en *Performance*, con el objetivo de reducir costos y mejorar el margen de contribución.

6.2.3.4 Finanzas

Basado en los resultados del ejercicio fiscal finalizado de 2033, *Andrews* alcanzó ventas por \$218.2 millones y una utilidad neta de \$36.5 millones, superando ampliamente a *Digby*, que registró \$189.0 millones en ventas y apenas \$5.98 millones de utilidad. Esta diferencia refleja

la capacidad de *Andrews* para sostener una estrategia orientada a la eficiencia operativa y la generación de valor, mientras que *Digby* enfrenta limitaciones derivadas de una estructura menos rentable y una menor capacidad para convertir ingresos en beneficios.

La baja rentabilidad de *Digby* se explica por su margen operativo reducido y una estrategia que, aunque busca presencia en todos los segmentos, no logra optimizar costos ni capitalizar el crecimiento del mercado. En la ilustración 60 se presentan los indicadores de rentabilidad, donde *Andrews* alcanza un *ROE* de 33.6%, frente al 8.1% de *Digby*, y un *ROA* de 18.8% contra 3.6% de su competidor. Esta brecha evidencia que *Andrews* ha consolidado una estructura financiera sólida, mientras que *Digby* requiere ajustes significativos para mejorar su desempeño.

Ilustración 60: indicadores de rentabilidad al cierre de 2033

	<i>Andrews</i>	<i>Digby</i>
<i>ROE</i>	33.6%	8.1%
<i>ROA</i>	18.8%	3.6%
<i>ROS</i>	16.7%	3.2%

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

Aunque ambos se encuentran por debajo del líder de la industria, la posición de *Andrews* refleja una estrategia clara, inversión en automatización, control de costos y programas de mejora continua, lo que le permite mantener márgenes competitivos y fortalecer su valor en el mercado. Por el contrario, *Digby* debe replantear su enfoque para incrementar su eficiencia y reducir su dependencia del endeudamiento, si desea competir en un entorno cada vez más exigente.

En términos de liquidez, *Andrews* presenta una posición sólida, con \$62 millones en efectivo y sin recurrir a préstamos de emergencia, lo que refleja una gestión eficiente del capital de trabajo. Por su parte, *Digby*, aunque tampoco solicitó financiamiento extraordinario, muestra una estructura más comprometida, con \$33.1 millones en deuda de

corto plazo y un apalancamiento de 2.2, superior al 1.8 de *Andrews*, lo que limita su flexibilidad financiera y aumenta su exposición al riesgo.

Esta estructura responde a estrategias diferentes, *Andrews* ha financiado inversiones significativas en planta por \$12.7 millones y programas de mejora continua mediante deuda a largo plazo, aprovechando condiciones favorables en el mercado de capitales. *Digby*, en cambio, ha mantenido un enfoque más reactivo, sin inversiones relevantes en automatización ni en iniciativas de calidad total, lo que restringe su capacidad para mejorar eficiencia y competitividad.

En el mercado de valores, la brecha entre ambas empresas es evidente. *Andrews* alcanza un precio por acción de \$146.65, con una capitalización bursátil de \$292 millones, frente a los \$36.28 de *Digby* y una capitalización de \$101 millones. Esta diferencia refleja la confianza del mercado en la estrategia de *Andrews*, basada en crecimiento sostenido y generación de valor para los accionistas. Además, *Andrews* distribuyó \$19.9 millones en dividendos, frente a \$4.5 millones de *Digby*, reforzando su atractivo para inversionistas.

A nivel estratégico, *Andrews* se encuentra en una posición más favorable gracias a su enfoque en automatización, control de costos y desarrollo del talento, lo que le permite sostener márgenes competitivos y fortalecer su estructura operativa. *Digby*, por el contrario, enfrenta el reto de reducir su dependencia del endeudamiento y mejorar su rentabilidad para competir en un entorno cada vez más exigente. La capacidad de *Andrews* para mantener liquidez y financiar inversiones estratégicas sin comprometer su estabilidad financiera lo posiciona como un jugador clave frente a competidores más vulnerables como *Digby*.

La siguiente administración debe enfocarse en mantener la solidez financiera y potenciar la rentabilidad, aprovechando la posición actual de *Andrews* como líder en ventas y rentabilidad. Aunque la empresa presenta indicadores robustos, el entorno competitivo exige decisiones estratégicas para sostener el crecimiento sin comprometer la liquidez; mantener

una distribución atractiva para inversionistas, pero priorizando la reinversión en proyectos que generen valor a largo plazo, especialmente en segmentos de alto crecimiento, como el desarrollo de nuevos productos, la modernización tecnológica para optimizar procesos, la expansión hacia mercados emergentes y la implementación de iniciativas de sostenibilidad que fortalezcan la imagen corporativa y la eficiencia operativa.

Se debe consolidar la posición de *Andrews* mediante una estrategia financiera que combine control del apalancamiento, inversión en innovación y disciplina en liquidez, garantizando sostenibilidad y competitividad en un mercado dinámico. Como parte de esta estrategia, se sugiere mantener una política de distribución de dividendos que genere confianza entre los inversionistas y al mismo tiempo, recurrir a un endeudamiento sano que permita financiar proyectos estratégicos sin comprometer la estabilidad financiera.

6.2.3.5 Recursos humanos

Andrews continua su inversión en el capital humano, buscando fortalecer el talento de sus empleados, por lo que durante el último año el comité de dirección tomo la decisión de ya no invertir en reclutamiento y destinar sus recursos a la capacitación, logrando un incremento en la productividad de sus empleados, pasando de 115.9% a 123.7% y reduciendo 0.9% la rotación, se contrataron 30 nuevos empleados y hubo ocho despidos.

Por otro lado, como muestra la ilustración 61, *Digby* mantuvo su gasto en reclutamiento en \$2,200, misma cifra que en 2031 y otorgó solamente 30 horas de entrenamiento contra las 80 que proporcionó *Andrews*. Esto, para *Digby* resultó en una productividad del 109.7%, un índice de rotación de 8.5%, 171 nuevas contrataciones y cero empleados despedidos.

Estas estadísticas muestran una estrategia más agresiva por parte de *Andrews* en el desarrollo de talento, misma que ha tenido un impacto más fuerte en el desempeño laboral.

Mientras tanto *Digby* maneja una plantilla mayor con 755 empleados, dando una imagen de posible expansión, ya que no tuvo separaciones.

Ilustración 61: inversión en recursos humanos al cierre de 2033

Compañía	2033	
	Gasto en reclutamiento	Horas de entrenamiento
<i>Andrews</i>	\$ -	80
<i>Digby</i>	\$ 2.200,00	30

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

Los resultados de *Andrews* son una muestra del fortalecimiento del capital humano, buscando retener talento y mejorar la productividad, ya que la empresa está apostando por la preparación de sus empleados más que atraer nueva gente.

El área de recursos humanos se consolida con resultados muy positivos, logrando objetivos de estabilidad y desarrollo, mismos que se recomienda mantener para formar una cultura laboral que destaque del resto de las empresas.

El enfoque estratégico recomendado para la siguiente gestión contempla la creación de planes de carrera con rutas de crecimiento y certificaciones. Utilizar las horas de entrenamiento disponibles para que los empleados tengan capacitación técnica y digital, centrada en la automatización y el análisis de datos.

Así mismo, se considera que el área de recursos humanos es apta para implementar un enfoque de desarrollo de talento, bienestar laboral y creación de una cultura organizacional que haga de *Andrews* un mejor lugar para trabajar, esto por medio del presupuesto a entrenamiento y reduciendo la cantidad de horas extra generadas por la sobreutilización de la capacidad de producción, incrementando la capacidad y contratando al personal necesario para operarla.

6.2.3.6 TQM

Este análisis abarca el bienio 2032-2033 de ambas empresas, con el propósito de ofrecer una visión más clara de sus inversiones y los resultados obtenidos. En la ilustración 62, se muestran las inversiones de *Andrews* y *Digby*.

Ilustración 62: Inversiones en TQM bienio 2032-2033

TQM	2032		2033	
	Andrews	Digby	Andrews	Digby
<i>CPI Systems</i>	\$ 800.00			
<i>Vendor JIT</i>	\$ 800.00			
<i>Quality Initiative Training</i>	\$ 800.00			
<i>Channel Support Systems</i>	\$ 500.00	\$ 750.00		\$ 750.00
<i>Concurrent Engineering</i>	\$ 800.00	\$ 750.00		\$ 750.00
<i>UNEP Green Programs</i>	\$ 800.00			
<i>Benchmarking</i>	\$ 800.00	\$ 750.00		\$ 750.00
<i>Quality Function Deployment Effort (CCE) /6 Sigma Training</i>	\$ 800.00	\$ 750.00		\$ 750.00
<i>GEMI TQEM Sustainability Initiatives</i>	\$ 800.00			
Total	\$ 7,700.00	\$ 3,750.00	\$ -	\$ 3,750.00

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

Al cierre del bienio 2033, *Andrews* implementó una estrategia de mejora continua a través de su programa TQM, sin realizar nuevas inversiones durante ese año, ya que sus principales aportes se efectuaron en 2032, con un total de \$7.7 millones. En contraste, *Digby* destinó un total de \$3.75 millones a estas iniciativas en ambos ejercicios. Los resultados de las inversiones se presentan en la ilustración 63.

Ilustración 63: resultados de las inversiones en TQM

Indicadores	2032		2033	
	Andrews	Digby	Andrews	Digby
<i>Material Cost Reduction</i>	8.29%	0.28%	8.29%	0.48%
<i>Labor Cost Reduction</i>	10.79%	1.17%	10.79%	1.98%
<i>Reduction R&D Cycle Time</i>	38.55%	38.78%	38.55%	40.01%
<i>Reduction Admin Cost</i>	59.95%	44.30%	59.95%	54.41%
<i>Demand Increase</i>	12.60%	7.43%	12.60%	10.37%

Nota: creación propia con datos *Capsim* (2025)

De tal manera que, para *Andrews*, estas inversiones generaron una reducción de costos administrativos del 59.95%. Los resultados fueron positivos, aunque la magnitud de la

inversión se mantuvo moderada, ya que no es posible destinar más de \$4.0 millones por cada programa de *TQM*, límite que la empresa ya había alcanzado.

Esto dejó su impacto reflejado principalmente en la demanda, con un incremento del 12.60%, y en los costos, con reducciones de 8.29% en materiales y 10.79% en mano de obra. Aun así, la empresa logró avanzar en eficiencia interna y estabilidad operativa, sentando las bases para fortalecer su competitividad en el mediano plazo.

En contraste, *Digby* adoptó por un enfoque más cauteloso, con inversiones reducidas y resultados marginales en productividad y control de costos, reflejados en una disminución de 0.48% en materiales y 1.98% en mano de obra. Su estrategia priorizó la preservación del margen y la contención del gasto, pero sacrificó mejoras sustantivas en eficiencia y posicionamiento de mercado. Mientras *Andrews* muestra una tendencia hacia la consolidación y busca capitalizar los beneficios de su programa *TQM*, *Digby* mantiene una postura más mesurada, lo cual se refleja en el impacto limitado de sus inversiones sobre los indicadores presentados.

De cara al cambio de administración, estos programas representaron un soporte clave para que *Andrews* se mantuviera competitiva, impulsando mejoras en todos los ámbitos posibles y dejando bases sólidas para el futuro de la empresa; por ello, ya no se recomienda invertir más en esta área, a menos que en el futuro se lancen nuevos programas de gestión de la calidad.

6.3 Conclusión

En síntesis, al término del bienio 2032–2033, la empresa se entrega como una organización sólida, eficiente, con el mejor nivel de liquidez dentro de la industria *Capstone* y altamente automatizada, preparada para aprovechar economías de escala. No obstante, se recomienda continuar invirtiendo en la automatización del segmento *Performance* hasta alcanzar su plena

madurez, con el fin de obtener márgenes de ganancia superiores, tal como se logró en *Traditional* y *Low End*.

La base del éxito de *Andrews* radica en realizar inversiones graduales en todos los ámbitos del ciclo de vida de su portafolio de productos, desde investigación y desarrollo hasta promoción, ventas, mercadotecnia y producción, con especial atención a la automatización y la capacidad instalada.

Los desafíos para la nueva administración consistirán en dar continuidad a la estrategia actual y evaluar la necesidad de reforzarla o reorientarla, con el propósito de consolidar a *Andrews* como líder de la industria *Capstone*. Las áreas de *TQM*, recursos humanos y finanzas serán determinantes para alcanzar el éxito en estos planes.

De cara a los siguientes periodos, será esencial mantener un enfoque en la innovación, la eficiencia operativa y la sostenibilidad financiera, asegurando que cada decisión contribuya al crecimiento sostenido y a la ventaja competitiva a largo plazo.

CAPÍTULO 7

ESTRATEGIA, COLABORACIÓN Y APRENDIZAJE

7.1 Introducción

En este capítulo se analizan los resultados obtenidos en la competencia a lo largo de cuatro bienios de gestión. También se examinan las experiencias y puntos de vista de los integrantes de la administración de *Andrews*, y la manera en que el perfil de cada uno influyó en la toma de decisiones durante todo el proceso.

Además, ofrece una visión integral sobre cómo la colaboración y la combinación de habilidades contribuyeron al aprendizaje colectivo del equipo, así como los desafíos y lecciones en la materia de Investigación, Desarrollo e Innovación (*IDI*) y su paso por la maestría en administración.

7.2 La competencia en la industria *Capstone*

En esta sección se presenta un análisis de los resultados obtenidos por *Andrews*, explicando por qué la empresa se ubicó en el tercer lugar dentro de la competencia, así como las razones que influyeron en su desempeño, los desafíos enfrentados y las principales lecciones aprendidas a lo largo de este estudio de caso en la industria de los sensores.

7.2.1 Estrategia y sus implicaciones

Desde el inicio de la administración, se optó por una estrategia de liderazgo de costos de nicho, la cual se mantuvo de manera consistente hasta la conclusión de los cuatro bienios comprendidos entre el 2026 al 2033. Aunque el modelo principal no se modificó, se realizaron ajustes tácticos en función de las condiciones del mercado, de la competencia y la expansión de la industria. Como las inversiones en mercadotecnia (promoción y ventas), automatización e incrementos en capacidad de producción se ajustaron con mayor prudencia, al igual que los pronósticos de ventas, que se proyectó de manera más conservadora.

Incluso durante la crisis, se asumieron costos adicionales con el propósito de preservar la estrategia inicial, lo que fue posible gracias al fortalecimiento financiero alcanzado en los primeros años de gestión.

Asimismo, se ajustaron los niveles de inventario de acuerdo con las proyecciones de crecimiento y la inversión en programas de *TQM* de acuerdo con la disponibilidad de flujo.

Esta firmeza permitió mantener coherencia en las decisiones estratégicas, realizando únicamente ajustes operativos necesarios para responder a las condiciones del entorno competitivo. Bajo estas circunstancias, *Andrews* logró sostener la estrategia definida y adaptarse a escenarios adversos sin comprometer la sostenibilidad del negocio.

7.2.2 Desafíos durante el proceso

La etapa más compleja para *Andrews* fue asumir el compromiso genuino de mantener la estrategia seleccionada a lo largo de todos los bienios. Este reto se intensificó, desde el primer periodo, cuando en 2027 la empresa cayó en un préstamo de emergencia. Este evento logró cuestionar a la administración si la planeación realizada era la adecuada, ya que en una etapa muy temprana del proceso las finanzas comenzaron a deteriorarse y generaron incertidumbre sobre la continuidad del plan. A pesar de ello, la administración decidió sostener la estrategia, aunque adoptando una postura más cautelosa.

El préstamo de emergencia también generó un impacto en el estado anímico, activando un mecanismo de supervivencia que, a su vez, llevó a los integrantes del equipo a actuar con mayor medida de lo habitual en la toma de decisiones.

Por otro lado, el trabajo en equipo fue un esfuerzo que dependía de los cuatro integrantes. Al inicio, la organización del tiempo, la comunicación y, sobre todo, la capacidad de llegar a acuerdos representó un reto, especialmente porque cada uno tiene una trayectoria profesional y laboral distinta, así como habilidades particulares que influían en nuestra forma de trabajar. Con el paso de los bienios, la comunicación fue mejorando y, en los últimos ejercicios, se logró llegar a acuerdos de manera más rápida y efectiva, siempre con el objetivo de sacar adelante a *Andrews*.

7.2.3 Resultado final

El tercer lugar obtenido se explica por diversos factores que impactaron el desempeño del equipo durante la administración. Uno de los más relevantes fue la falta de atención inicial al departamento de investigación y desarrollo. No se identificó oportunamente la necesidad de mejorar el *MTBF* de los productos en los segmentos *Traditional* y *Low End*, lo que provocó que los modelos lanzados en 2027 presentaran valores inferiores a los de los principales competidores (*Chester* y *Baldwin*). Esta desventaja tecnológica redujo las ventas y generó un exceso de inventario, situación que finalmente llevó a la empresa a recurrir a un préstamo de emergencia. La causa raíz de esta falta de atención al detalle en este ejercicio fue un exceso de confianza, derivado de las prácticas en equipo en las que previamente habíamos obtenido excelentes resultados

Este suceso en las etapas iniciales afectó la confianza del equipo y condicionó el comportamiento posterior, llevándolo a adoptar una postura más conservadora y a sobre analizar escenarios para proteger la rentabilidad. Esta medida, aunque necesaria para garantizar la estabilidad financiera, limitó la capacidad de reacción y la agresividad competitiva en momentos clave, lo que influyó directamente en el resultado final.

A pesar de la posición obtenida, *Andrews* se mantiene como una empresa sólida, respaldada por indicadores financieros que confirman su fortaleza y consistencia operativa. Su *ROE* de 33.6% refleja una alta capacidad para generar valor para los accionistas, mientras que el *ROA* de 18.8% evidencia una utilización eficiente de sus activos para producir ganancias. Estos resultados muestran una administración enfocada, disciplinada y con una estructura rentable.

7.2.4 Lecciones aprendidas

La administración de *Andrews* y el análisis del caso de estudio aportaron una perspectiva integral sobre el funcionamiento de todas las áreas de la empresa y la manera en que las

decisiones en un área impactan positiva o negativamente en las demás. Este aprendizaje resaltó la importancia de contar con información oportuna y saber interpretarla para tomar decisiones estratégicas acertadas.

A su vez, permitió comprender con mayor profundidad la dinámica de la industria, evidenciando cómo los cambios en el entorno pueden afectar la toma de decisiones y la necesidad de mantener una estrategia bien definida. Al mismo tiempo, reforzó la importancia de conservar flexibilidad táctica para adaptarse a escenarios adversos, optimizar recursos y asegurar la continuidad operativa sin perder el rumbo estratégico establecido.

Por último, el proceso fortaleció habilidades blandas esenciales, como la comunicación, la negociación y la colaboración, competencias que resultan críticas para interactuar eficazmente con distintas áreas dentro de una organización. Estas habilidades no solo facilitan la construcción de acuerdos y el alineamiento entre equipos, sino que también contribuyen a generar soluciones integrales que beneficien al conjunto de la empresa.

7.3 Estudio de caso simulador de negocios *IDI1, IDI2, IDI3 e IDI4*

Esta modalidad, impartida en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (*ITESO*), ofrece una formación teórica durante los primeros semestres del *MBA* y una aplicación práctica en la etapa final, relacionando ambos enfoques de manera progresiva.

Cada estudiante vive una experiencia diferente pero que sin duda deja huella. A continuación, presentamos una reseña de lo que representaron las materias de Investigación, Desarrollo e Innovación (*IDI*) para cada uno de los miembros del equipo.

7.3.1 Alejandra Molina Gudiño

Durante el segundo semestre de la maestría, cada estudiante debe elegir la modalidad por la que desea titularse. Al principio tuve muchas dudas, en especial porque la de estudio de caso, simulador de negocio, era en equipo asignado por los tutores de la materia y eso me ocasionaba incertidumbre, pero al analizar las opciones más a fondo, decidí tomarla por la

experiencia que generaba, sobre todo por la toma de decisiones y las habilidades de liderazgo que eran esenciales para el éxito.

El paso por *IDI* en la modalidad de estudio de caso, simulador de negocios, ha tenido de todo ya que permitió poner en práctica muchos de los conocimientos que se adquirieron a lo largo del resto de materias, pero sobre todo analizar de forma más consciente las acciones de las empresas y el porqué de las decisiones.

Es cierto que en *IDII*, la carga teórica es fuerte y parece no tener fin. Los profesores exigían un nivel de desarrollo en nuestras redacciones que parecía imposible, aunque después de ese primer *IDI* mi escritura se volvió más clara y concisa.

IDI2 fue un poco más práctico, conocí al equipo con el que viviría la experiencia del simulador y logramos concluir el capítulo uno, comprendiendo que el nivel de análisis requerido para el estudio de casos y ligarlo a la teoría facilitaría tanto el entendimiento como la ejecución. Todo este proceso, me enseñó a trabajar con un equipo en el que de inicio no me sentía cómoda, quizá por falta de convivencia o de comunicación. Nuestras formas de trabajar son diferentes, y al final eso ayudó a que tanto la competencia en el simulador como el *TOG* se vieran enriquecidos.

Considero que cada tema visto fue formando un cúmulo de conocimientos que fueron tomando forma y pudieron ser llevados a la práctica en el simulador durante *IDIA*. En ese momento las teorías cobran más sentido, quizá de manera aún más valiosa para quienes no somos directores de área o dirigimos empresas.

Como equipo nos adaptamos muy bien al taller en línea, aprovechamos cada minuto disponible para planear, avanzar en la redacción y organizar los siguientes pasos, a la vez que nos sentíamos en confianza de hablar con libertad, pudimos organizarnos bien e incluso fuimos bien con las entregas y correcciones.

Toda la experiencia ha ayudado a tener una visión más completa en la toma de decisiones y la comprensión del funcionamiento integral de las empresas, pero aún más valioso considero que es el desarrollo de habilidades de trabajo en equipo que se vuelven imprescindibles.

La comunicación es vital, pues transmitir las ideas a los demás de la forma correcta puede interferir en los resultados, pero aprender a escuchar a los otros enriquece desmedidamente, ya que ayudará a entender sus necesidades, su forma de actuar e incluso conocer ideas que pueden ser muy valiosas en la toma de decisiones, complementando conocimientos y haciendo que aprendamos aún más de ellos y de su experiencia.

La modalidad superó mis expectativas y sin duda fue la mejor decisión que pude tomar. Cuando un equipo supera sus diferencias y se organiza para trabajar, puede incluso ser benéfico para mantener un ritmo de trabajo.

7.3.2 *Andres Sanchez Cruz*

En mi experiencia, la modalidad de estudio de caso, simulador de negocio es sumamente completa, especialmente dentro del *MBA*, ya que exige una visión holística de todas las materias cursadas. Aquí se pone en práctica el conocimiento adquirido para la toma de decisiones clave de una organización, lo cual aporta un valor significativo, en particular para empresarios y directivos de cualquier corporación.

Elegí esta modalidad porque la consideré la más adecuada para un *MBA*. En este momento de mi formación no buscaba especializarme en un área específica, como finanzas o mercadotecnia, sino desarrollar la capacidad de dirigir una empresa, lo cual exige comprender múltiples departamentos sin necesidad de ser especialista en cada uno. Además, durante la licenciatura me titulé por tesis, por lo que ya tenía experiencia en este formato y quería afrontar algo diferente..

El primer *IDI* representó un reto, pues marcó mi regreso a la formación académica después de más de diez años de haber concluido la licenciatura. En particular, porque muchos de los temas abordados resultan totalmente nuevos para quienes provenimos del ámbito de la ingeniería.

Para cuando inicié *IDI2*, ya había retomado el ritmo académico; sin embargo, continué fortaleciendo mi pensamiento crítico a través de la teoría revisada en clase y, sobre todo, mediante el análisis de casos. Estos aportan conocimiento basado en la experiencia de otros empresarios, y discutirlos en clase resulta especialmente enriquecedor.

En particular, *IDI3* e *IDI4* integraron y conectaron todas las materias, permitiendo ejercitar de manera práctica los conocimientos adquiridos. Superaron mis expectativas, pues con ellos comprendí cómo la toma de decisiones puede volverse muy compleja, los recursos y el tiempo son limitados, por lo que diseñar una estrategia de largo plazo y mantener la disciplina para seguirla, incluso en circunstancias adversas, es fundamental para alcanzar los objetivos y brindar dirección a todos los colaboradores. Esta capacidad, propia de los líderes y altos directivos, puede desarrollarse con práctica, y esta sin duda es una de las mejores formas de realizarlo.

Finalmente, la modalidad de caso de estudio simulador de negocio superó todas mis expectativas. No imaginaba que fuera tan interactiva y enriquecedora, especialmente porque requiere un trabajo en equipo constante y una escucha activa que influye directamente en la toma de decisiones, cuyos efectos pueden observarse de inmediato. En mi caso, el trabajo colaborativo forma parte de mi día a día laboral, por lo que no representa un reto; por el contrario, fue muy estimulante trabajar con compañeros que tienen una formación distinta, ya que esta diversidad fortaleció al equipo. Este proceso me deja aprendizajes sólidos sobre los distintos enfoques estratégicos, la importancia de contar con una estrategia bien definida y la flexibilidad para ajustarla o modificarla con base en datos según sea necesario.

7.3.3 Jorge Luis Ortega Tirado

La modalidad de estudio de caso, simulador de negocios, ha sido una de las experiencias más gratificantes, especialmente por la integración de todos los conocimientos adquiridos a lo largo del *MBA*, sumados a mi formación de base como ingeniero en sistemas. Cada una de las materias cursadas cobró un sentido claro en este *IDI4*; la combinación de asignaturas como liderazgo, economía, dirección de mercadotecnia, dirección estratégica, dirección de operaciones y gestión de la innovación, por mencionar algunas, resultó esencial para aplicarlas de manera integral en este caso de estudio.

Este trabajo de obtención de grado, me permitió conectar teoría con práctica de forma más consciente, entender mejor mi propio estilo de gestión y confirmar la importancia de una visión integral para resolver problemas complejos dentro de una organización.

Si lo veo con más perspectiva, probablemente mi decisión en aquel momento habría sido diferente. Cuando se presentaron las opciones de *IDI*, la que más resonó en mi cabeza fue distinta a la que finalmente elegí; sin embargo, por ciertas situaciones me resultaba complicado inclinarme por las otras dos, así que opté por el camino que consideré más fácil en ese momento.

Mi paso por el *IDI1* fue particular, ya que después de 20 años retomar los estudios formales y volver al ritmo de ser estudiante resultó un proceso prácticamente nuevo en muchos sentidos, especialmente en lo relacionado con aprender a escribir correctamente. Siendo sincero, al principio muchas de las actividades no me hacían del todo sentido y aun me preguntaba por qué elegí esta opción.

Para el *IDI2* ya tenía mayor experiencia en la parte académica, y aquí se reforzaron conocimientos relacionados con el área de finanzas. Además, vimos un primer acercamiento a lo que sería el simulador, revisando el contexto en el que se desarrollaría. También, y de la

mano del *IDI1*, retomamos el marco teórico de nuestro trabajo de obtención de grado, analizando casos prácticos y aplicando la teoría en cada uno de ellos.

IDI3 e *IDI4* fueron la culminación de los talleres anteriores; por un lado, entramos de lleno a las prácticas en el simulador y, por otro, afinamos el capítulo dos de nuestro *TOG*. Las prácticas fueron intensas, sobre todo porque el simulador es mucho más de lo que esperaba; pese a todo lo que había escuchado, por alguna razón suele subestimarse.

Para mí, esta etapa engloba todo mi conocimiento profesional y académico, aquí todas las materias cobran sentido en cada una de las áreas del simulador, especialmente en aquella dimensión que no se ve directamente, pero que implica trabajo colaborativo y liderazgo *per se*. Aunque resulta demandante combinarlo con el desarrollo del *TOG*, considero que este proceso intensivo es necesario para afianzar la teoría y convertirla realmente en práctica.

En definitiva, esta opción de titulación constituyó el cierre idóneo para mi paso por esta institución. Fue en esta etapa donde los conocimientos adquiridos a lo largo del programa encontraron un sentido integral y, más importante aún, pudieron aplicarse de manera práctica. Este proceso confirma que el esfuerzo invertido fue significativo y culmina con una sólida sensación de logro académico.

7.3.4 Norma Ileana Castro López

La modalidad de estudio de caso, simulador de negocios en la materia de Investigación y desarrollo fue una de las experiencias más enriquecedoras del *MBA*. Me permitió aplicar los conocimientos adquiridos en un entorno práctico y dinámico, tomando decisiones estratégicas en tiempo real y observando sus consecuencias en un contexto simulado de mercado.

Los casos compartidos dentro del simulador y el modelo de análisis fueron especialmente valiosos, ya que aportaron perspectivas reales y herramientas para evaluar cada decisión con mayor profundidad. Además, esta metodología me dio la oportunidad de

consolidar los conocimientos que iba adquiriendo en las demás materias y verlos plasmados en un escenario integral, donde era indispensable contar con la base de todas ellas.

Este enfoque no solo fortaleció habilidades técnicas como análisis financiero, planeación estratégica y liderazgo, sino que también fomentó el trabajo en equipo y el pensamiento sistémico. Considero que este tipo de aprendizaje es un gran diferenciador del programa, porque conecta la teoría con la práctica de manera efectiva y prepara para enfrentar escenarios complejos en la vida profesional.

Me gustó el hecho de ir desarrollando el *TOG* a lo largo de los diferentes semestres, eso hizo que pudiéramos ir puliendo el trabajo año con año y agarrando experiencia en el desarrollo y estructura del documento; al finalizar en el último *IDI3* y *IDI4* comenzaron a hacer sentido los casos de estudio analizados en los *IDIs* anteriores. A su vez, me pareció de gran interés el análisis de información al finalizar el curso, me siento más capaz que antes de analizar información y deducir lo que está pasando en el entorno, sintiendo mayor seguridad a la hora de tomar decisiones mejor fundamentadas.

En lo personal, a mi sí me gustó trabajar en un equipo diverso y alterno a lo que podría elegir yo, se me hizo práctico y creo que me llevo un gran aprendizaje del trabajo en equipo, el cual es que con respeto hacia los demás y una buena comunicación se pueden formar proyectos grandes; por último, considero que otro de mis aprendizajes fue la estructuración de documentos, consideraba al inicio que mis trabajos eran lo suficientemente formales, sin embargo, a lo largo del tiempo trabajando en el *TOG* fue de grata sorpresa el ver como evolucionaba.

Más allá de la técnica, refuerza valores promovidos por *ITESO* como la responsabilidad, la ética y el compromiso social, recordándonos que las decisiones empresariales tienen un impacto real en las personas y en la sociedad.

7.4 Paso por el *MBA*

El paso por la maestría en administración en el *ITESO* deja un legado de valores humanos y sociales en cada uno de sus estudiantes y ha generado en nosotros el compromiso de trabajar por la sociedad en que vivimos, especialmente por aquellos que han sido menos favorecidos. A continuación, cada miembro del equipo relata su experiencia durante su travesía por el *MBA*.

7.4.1 Alejandra Molina Gudiño

Estudiar la maestría fue algo que llegó de manera inesperada, la empresa donde trabajo reabrió el programa de posgrados después de muchos años y se presentó la oportunidad, misma que no podía dejar pasar. Mi esposo me apoyó, pues era una decisión que tenía que ser tomada en y por la familia. Elegir al *ITESO* no fue difícil, pues ya había cursado la licenciatura en la institución, conocía su inspiración humana y su visión hacia lo social. No había dudas, tenía que ser en mi *alma mater*:

Al principio fue duro retomar el rol de estudiante y sobre todo compaginarlo con lo laboral y familiar. Poco a poco fui agarrando el ritmo e implicó muchos sacrificios, mismos que han valido cada aprendizaje que he obtenido durante este tiempo.

El *ITESO* tiene una visión única y el enfoque de las materias va más allá de la teoría, la práctica y la ejecución. El impacto importa, lo que hacemos puede dejar huella y va de cada uno de nosotros el que esta sea positiva, porque tenemos la obligación moral de devolver un poco a la sociedad en la que nos desenvolvemos, sin importar el papel que tengamos.

Para mí, no se trata de buscar el beneficio propio, si no de impactar de forma positiva a las personas de alrededor y al entorno. Actuar de forma en que mi conciencia quede tranquila por haber hecho lo correcto, poniendo un granito de arena para que las generaciones siguientes tengan un mundo mejor por el que continuar.

7.4.2 *Andres Sanchez Cruz*

El *MBA* marcó una etapa muy importante en mi vida, principalmente porque trasciende lo académico. Además de adquirir los conocimientos que buscaba, la formación recibida dejó un profundo legado humano, integrado por valores, aprendizajes significativos, nuevos compañeros y excelentes profesores que han enriquecido mi desarrollo profesional.

Realizar esta maestría era un deseo personal desde hace años, pues buscaba complementar mi formación como ingeniero. En la ingeniería, muchas decisiones se toman con base en datos y cálculos, pero en el ámbito organizacional existen dimensiones que no pueden medirse, el trabajo con personas, la gestión de equipos, el diseño de estrategias, etc.

Por ello, las opciones que ofrece el plan de estudios del *MBA* me parecieron ideales. Brinda una amplia diversidad de materias y, en mi caso, proveniente de una ingeniería, buscaba fortalecer mis conocimientos en finanzas, liderazgo, mercadotecnia y, especialmente, en habilidades blandas, áreas en las que tenía poca experiencia.

En especial, comprendí que la dimensión humana puede ser incluso más compleja que cualquier problema técnico, ya que todo profesionista, conforme avanza a puestos con mayor responsabilidad, debe aprender a liderar desde esta perspectiva.

En este sentido, el *ITESO* me ayudó a entender que este legado humano implica un compromiso con la sociedad. Por ello, considero que ejercer de manera ética el conocimiento adquirido en la maestría es esencial para que una organización prospere con la sociedad y no a costa de ella.

7.4.3 *Jorge Luis Ortega Tirado*

En mi caso particular, esta etapa representa un proceso que tuvo un inicio complicado, pues en gran medida dependió del apoyo de la empresa para la que laboraba en ese momento, el cual no se concretó. Sin embargo, pese a las circunstancias, inicié mis estudios en esta institución.

La razón principal de mi elección fue el claro sentido humano de *ITESO*. Soy ingeniero de profesión y, en esta institución, se fomenta la colaboración, el trabajo en equipo y una formación integral que impulsa el desarrollo de habilidades blandas, aspectos que considero fundamentales para crecer tanto a nivel personal como profesional.

Todas las asignaturas contribuyeron de manera significativa a mi crecimiento; en particular, considero fundamentales materias como liderazgo, dirección de operaciones, macroeconomía, gestión de la innovación y, por supuesto, *IDI*. No obstante, considero que podrían realizarse algunos ajustes en la carga académica, reubicando ciertas materias en otros ciclos para lograr una mejor distribución del trabajo y un aprendizaje más equilibrado.

Más allá de la vida académica de estos más de dos años, me quedo con el compromiso demostrado por mis compañeros y profesores al compartir sus perspectivas y enseñanzas, las cuales no solo enriquecieron mi propia visión, sino que la complementaron de manera significativa. Todo ello con el propósito común de aportar a la sociedad de la que formamos parte.

De nada sirve aprender si ese conocimiento permanece estático; es fundamental ponerlo en práctica y transformarlo en acciones que generen un impacto positivo. Aplicar lo aprendido con una mirada orientada al bien común es, sin duda, uno de los aprendizajes más valiosos que me deja esta etapa.

En suma, esta formación no solo fortaleció mis capacidades profesionales, sino que también consolidó en mí la idea de que la educación debe servir para transformar el entorno. *ITESO* me recordó que aportar a la sociedad implica actuar con ética, pensar en los demás y usar nuestras habilidades para mejorar la realidad que compartimos.

Aunque parezca repetitivo, cada vez que tengo oportunidad lo recalco: estudiar en esta institución ha sido una de las mejores decisiones que he tomado hasta ahora en mi vida.

7.4.4 Norma Ileana Castro López

Cursar el *MBA* en *ITESO* ha sido una experiencia transformadora en todos los sentidos. Desde el primer día, descubrí un aprendizaje distinto, marcado por la riqueza cultural, la innovación en las plataformas, la modalidad de trabajo de los profesores y la creación de contenidos. Todo ello refleja un modelo único, programas diseñados por el propio *ITESO*, basados en la experiencia y compromiso de sus maestros y coordinadores. Esta autenticidad le da al programa un valor excepcional.

Decidí cursar el posgrado en el *ITESO* porque considero que su prestigio académico y su enfoque integral en la formación de líderes representaban la mejor oportunidad para mi desarrollo profesional. Me atrajo especialmente la manera en que el programa combina competencias técnicas con valores humanistas y éticos, lo cual me permite crecer no solo como profesional, sino también como persona comprometida con la sociedad. Además, la vinculación del *ITESO* con el sector empresarial y su metodología práctica me ofrecen la posibilidad de aplicar los conocimientos en contextos reales, fortaleciendo mi experiencia laboral.

Uno de los aspectos que más me marcó fue el *networking*. *ITESO* promueve de manera activa la creación de relaciones significativas, generando espacios y eventos como convivencias extracurriculares, foros, conferencias y brindis para conectar con personas de diferentes ámbitos y escuchar experiencias diversas. Estas interacciones no solo enriquecen el aprendizaje, sino que fortalecen la visión profesional y personal.

Me parece muy valioso que el programa ofrezca opciones de especialización y materias optativas que se adaptan a mis intereses profesionales, lo cual me da la posibilidad de personalizar mi formación y enfocarla hacia áreas estratégicas de mi carrera. Más allá del conocimiento técnico, *ITESO* deja un legado profundo, sus valores. Estudiar aquí me inspira a trascender, a dejar una huella positiva y a compartir lo aprendido con los demás. Me

compromete a motivar a otros a conocer este programa, a invitarlos a crear un vínculo con la universidad y a vivir una experiencia que, aunque exige esfuerzo y constancia, vale totalmente la pena.

Este *MBA* no solo forma profesionales competentes, sino personas conscientes de su responsabilidad social, especialmente hacia quienes más lo necesitan. Hoy, al concluir esta etapa, me llevo la certeza de que el verdadero éxito no está solo en alcanzar metas personales, sino en contribuir a una sociedad más justa y solidaria.

7.5 Conclusiones capítulo 7

A pesar de ser un proceso laborioso y que requirió gran parte de nuestro tiempo, la modalidad de estudio de caso, simulador de negocios nos brindó una oportunidad única para experimentar, de primera mano, cada una de las estrategias, decisiones y resultados que implica la gestión de una empresa. La combinación de todos estos aspectos convirtió nuestro paso por esta asignatura en una de las experiencias más enriquecedoras de la maestría.

Nuestros tutores y profesores jugaron un papel fundamental para el desarrollo y entendimiento tanto del simulador como de la aplicación correcta de los conocimientos. Su guía permitió que nuestras decisiones fueran lo más acertadas posible, siempre fomentando el trabajo en equipo y la colaboración entre todos los integrantes de esta misión.

Aunque el resultado final no fue el primer lugar en la competencia, nos queda la satisfacción de haber trabajado arduamente y de mantenernos fieles a la estrategia inicial. Esto nos permitió conservar la esencia de una planeación estratégica bien ejecutada, una estructura sólida y cimientos firmes que servirán para seguir avanzando frente a cualquier adversidad organizacional o situación de crisis.

Referencias

- BBVA. (15 de Abril de 2024). *ROI: qué es el retorno de la inversión y cuál es su fórmula*.
BBVA: <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/roi-que-es-el-retorno-de-la-inversion-y-cual-es-su-formula/>
- Boaz, N., & Fox, E. A. (March de 2014). Change leader, change thyself. *McKinsey Quarterly*, pp. 1-11.
- Bower, J., & Gilbert, C. (Febrero de 2007). How managers' everyday decisions create or destroy your company's strategy. *Harvard Business Review*, 72-79.
- Capsim. (noviembre de 2025). *Capstone Courier 2025-2032*. Capstone:
<https://ww3.capsim.com/professor/portal/index.cfm?template=industryResults.Reports>
- Capsim. (octubre de 2025). *Team Member Guide Capstone - Online Guide*. (Capsim, Ed.)
Capstone:
<https://ww3.capsim.com/student/portal/index.cfm?template=gettingStarted.TeamMemberGuide.OnlineGuide>
- Collis, D., & Montgomery, C. (2008). Competing on resources. *Harvard Business Review*, Julio-Agosto, 140-150.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica : un enfoque integral*. Cengage Learning.
- Innovadoras Redacción. (07 de 08 de 2021). *Melanie Perkins, creadora de Canva y la segunda mujer más rica de Australia*. Innovadoras:
<https://www.lasinnovadoras.com/resenas/melanie-perkins-creadora-canva-segunda-mujer-mas-rica-australia-n206>
- Jones, G., & De Pinho, R. R. (Agosto de 2006). Natura: Global Beauty Made in Brazil. *Harvard Business School*(Case 807-029).

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (09 de 2000). *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*. Harvard Business Review: <https://hbr.org/2000/09/having-trouble-with-your-strategy-then-map-it>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (07 de 2007). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review: <https://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system>
- Kourdi, J. (2015). *Business Strategy: A Guide to Effective Decision-Making*. The Economist.
- Kuitcombucha. (2024). *¿Porque Kuit es increíble?* Retrieved 2024, from Kuitcombucha: <https://kuitkombucha.com/>
- Lipson, M. L. (Diciembre de 2008). Panera Bread Company. *Darden Business Publishing*(Case F-1575), 1-7.
- López, P. (26 de agosto de 2024). *¿Qué pasa con Canva? Caída de la plataforma de diseño tiene horas sin solucionarse*. *Sdpnoticias*. Sdpnoticias: <https://www.sdpnoticias.com/negocios/que-pasa-con-canva-caida-de-la-plataforma-de-diseno-tiene-horas-sin-solucionarse/>
- McGuire, A., Bennett, T., & Smith, P. (31 de October de 2024). Canva valuation leaps to almost \$50b as overseas investors eye Australia. *Australian Financial Review*. Australian Financial Review: <https://www.afr.com/technology/canva-valuation-leaps-to-almost-50b-after-investors-quietly-cash-out-20241031-p5kmvv>
- Miller, K. (8 de Diciembre de 2020). *The Triple Bottom Line: What It Is & Why It's Important*. Business Insights Blog: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>
- Mordor Intelligence. (12 de 07 de 2023). *Mercado de productos de belleza y cuidado personal de Corea del Sur Insights*. Mordor Intelligence:

<https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/south-korea-cosmetics-products-market-industry>

Natura Cosméticos. (2024). *Nuestra Historia*. Natura : <https://www.natura.com.mx/nuestra-historia>

Porter, M. E. (11 de 1996). *What Is Strategy?* Harvard Business Review:
<https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>

Salado, E. (22 de Septiembre de 2023). La inspiradora historia de Melanie Perkins de Canva | Secretos de productividad. Youtube:
https://www.youtube.com/watch?v=VET_OiYm0Sod

Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. *California Management Review*, 61(1), 15–42.

Shoemaker, P., Krupp, S., & Howland, S. (Enero-febrero de 2013). Strategic Leadership: The essential skills. *Harvard Business Review*, Enero-Febrero, 131-134.

Silva Flores, M. L., Serrano Silva, C., & Lopez Monsalvo, C. (2024). Caso de estudio Kuit: Camino hacia la sostenibilidad. *Escuela de negocios ITESO*, 1-16.

Thomsen, S. (19 de November de 2020). *How Canva became a global force for good using Pledge 1%*. Startup daily: <https://www.startupdaily.net/advice/how-canva-became-a-global-force-for-good-using-pledge-1/>

