

# 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



## ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA *DIGBY*

---

TESIS que para obtener el **GRADO** de  
**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta: **EDGAR ALFONZO FLORES CARBAJAL, FARIDE  
LANDEROS GARCÍA, JAIME ANTONIO MARTIN DEL CAMPO VILLA**

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

Tlaquepaque, Jalisco. 27 de mayo de 2024.

## **Agradecimientos**

A mi madre, mi hermano Jaffid, Mario y mis dos hijas, por siempre estar ahí y apoyarme. A

Claudia y Jeanette por siempre creer en mí aun cuando yo no lo hacía. A Marlen, por acompañarme y llenarme de ánimo estos cuatro años. Por último, a la Maestra Lucía, el Maestro Hugo y cada uno de los profesores que tuve por demostrarme que la pasión por educar existe.

**- Faride Landeros García-**

Para mi esposa de quien recibí apoyo total de realizar este MBA, a mi hija María Valeria a quien admiro y me reta a ser un mejor padre todos los días, a mi madre quien siempre ha sido un ejemplo de motivación y ejemplo en mi vida. A todos mis compañeros y profesores del ITESO, de quienes me llevo su respeto y admiración durante todo este tiempo.

**-Edgar Alfonso Flores Carbajal-**

A mi madre, que ha sido el más grande pilar de mi vida, mi más sabia consejera y mi más grande motivación en cada paso, siendo siempre incondicional. De igual forma a mis tutores

Lucía y Hugo por su paciencia, su constancia y su dedicación a cada clase impartida.

**- Jaime Antonio Martín del Campo Villa-**

## Abstract

Este trabajo detalla los distintos elementos necesarios para el adecuado manejo de una empresa, incluyendo un ejercicio simulado en donde el equipo estuvo a cargo de la compañía *Digby*, perteneciente al sector de la venta de sensores, en la cual hay un total de seis competidores que comienzan bajo las mismas condiciones. Durante ocho años, se toman decisiones relacionadas a mercadotecnia, diseño e investigación, operaciones, recursos humanos e iniciativas para el manejo de la mejora de calidad.

La estructura del documento consta de siete capítulos, el primero se enfoca en el marco teórico para llevar al lector a un nivel de entendimiento sobre temas como estrategias genéricas, definición y uso del *Balanced Scorecard*, estrategias de crecimiento, liderazgo, entre otros. Esta teoría sirve de base para la competencia ejecutada con el simulador *Capstone*, el cual se detalla en el capítulo dos, especificando las condiciones de la industria, características de los productos, qué esperar cada año, así como información particular de *Digby*, detallando su propia estrategia genérica, equipo de trabajo y objetivos a cumplir durante la competencia.

Los capítulos tres al seis, describen los resultados obtenidos tras las decisiones aplicadas cada bienio, mostrando un análisis comprensivo de cada área de *Digby*, detallando no solo lo que sucedió dentro de la empresa misma, sino también con sus rivales más fuertes

Por último, en el capítulo siete se concluye lo sucedido durante la simulación y se incluyen reflexiones personales de cada integrante sobre la elección del formato de obtención del grado y su experiencia dentro de la *MBA*.

**Palabras clave:** *Digby*, *Balanced Scorecard*, amplio diferenciador, *Capstone*.

## Índice

CAPÍTULO 1 .....	10
1.1 Introducción .....	11
1.1.1 Proceso de planeación estratégica .....	11
1.2 Análisis externo (cinco fuerzas de Porter) .....	13
1.3 Definición de estrategia.....	16
1.3.1 Estrategias genéricas.....	17
1.3.2 Las concesiones (trade-offs).....	19
1.4 Evaluación de la estrategia utilizando el <i>Balanced Scorecard</i> .....	20
1.5 Recursos estratégicos y capacidades dinámicas.....	22
1.5.1 Teoría de recursos estratégicos.....	23
1.5.2 Origen, desarrollo y expansión de AB Inbev .....	24
1.5.2.1 Principal estrategia de AB Inbev a través de los años.....	26
1.5.2.2 Principales recursos de AB Inbev.....	27
1.5.2.3 AB Inbev y sus recursos ante el futuro.....	30
1.6 La importancia del crecimiento para inversores y ejecutivos en las empresas .....	31
1.6.1 Estrategias de crecimiento .....	32
1.6.2 Historia y estrategia genérica de Starbucks .....	35
1.6.3 Crecimiento de Starbucks.....	38
1.6.4 Análisis de Starbucks y problemas asociados al crecer.....	40
1.6.5 Conclusiones respecto de Starbucks.....	41
1.7 Liderazgo estratégico .....	41
1.7.1 Habilidades de un líder estratégico.....	42
1.7.2 Influencia de las decisiones gerenciales en las estrategias .....	45
1.7.3 Ejemplo de líder estratégico: Susan Wojcicki CEO de YouTube .....	46
1.8 Modelos de negocio transformadores, el caso de <i>Uber</i> .....	50
1.8.1 Estrategias genéricas de Porter usadas por Uber .....	51
1.8.2 Crecimiento de Uber.....	52
1.8.3 Teoría de los negocios transformadores .....	53
1.8.3.1 Uber: Un modelo de negocios que transformó la industria. ....	54
1.8.4 Uber: Señalamientos y problemas de ética.....	56
1.8.5 Lecciones aprendidas del caso Uber.....	58
1.9 Conclusiones del capítulo 1.....	60

CAPÍTULO 2.....	61
2.1 Introducción .....	62
2.2 Condiciones de la industria <i>Capstone</i> .....	62
2.2.1 Segmentos de la industria Capstone y sus preferencias .....	62
2.2.2 Cinco fuerzas competitivas en la industria Capstone .....	65
2.3 Reporte <i>Courier</i> .....	66
2.4 Estrategias genéricas de <i>Capstone</i> .....	67
2.5 Estructura general y definición de la organización .....	69
2.5.1 Estructura organizacional .....	70
2.5.2 Estrategia comercial de Digby.....	72
2.5.3 Tácticas por departamento.....	72
2.6 Modelo de negocios <i>Digby</i> .....	74
2.7 <i>Balanced Scorecard</i> de la empresa <i>Digby</i> .....	75
2.8 Conclusión capítulo 2.....	77
CAPÍTULO 3.....	78
ANÁLISIS DE DESEMPEÑO DE <i>DIGBY</i> 2025-2026.....	78
3.1 Introducción .....	79
3.2 Análisis de la industria en el año 2026.....	79
3.2.1 Estrategias de la competencia al bienio 2025-2026.....	80
3.2.2 Competencia y el BSC 2025-2026 .....	83
3.3 Desempeño de <i>Digby bienio</i> 2025-2026 .....	83
3.3.1 Resultados del BSC de Digby 2025-2026 .....	83
3.3.2 Análisis por segmento de mercado 2025-2026.....	86
3.3.2.1 Traditional 2025-2026 .....	86
3.3.2.1.1 R&D 2025-2026 .....	86
3.3.2.1.2 Mercadotecnia 2025-2026 .....	87
3.3.2.1.3 Operaciones 2025-2026 .....	88
3.3.2.2 Low-End 2025-2026.....	89
3.3.2.2.1 R&D 2025-2026 .....	90
3.3.2.2.2 Mercadotecnia 2025-2026 .....	90
3.3.2.2.3 Operaciones 2025-2026.....	91
3.3.2.3 High-End 2025-2026 .....	92
3.3.2.3.1 R&D 2025-2026 .....	93

3.3.2.3.2 Mercadotecnia 2025-2026 .....	94
3.3.2.3.3 Operaciones 2025-2026.....	94
3.3.2.4 Performance 2025-2026 .....	95
3.3.2.4.1 R&D 2025-2026 .....	96
3.3.2.4.2 Mercadotecnia 2025-2026 .....	96
3.3.2.4.3 Operaciones 2025-2026.....	97
3.3.2.5 Size 2025-2026 .....	98
3.3.2.5.1 R&D 2025-2026 .....	98
3.3.2.5.2 Mercadotecnia 2025-2026 .....	99
3.3.2.5.3 Operaciones 2025-2026.....	100
3.3.3 Recursos humanos 2025-2026.....	101
3.3.4 TQM (gestión de calidad total) 2025-2026 .....	102
3.3.5 Indicadores Financieros 2025-2026.....	102
3.3.6 Conclusión financiera 2025-2026.....	103
3.4 Conclusiones del capítulo 3.....	104
CAPÍTULO 4.....	105
4.1 Introducción .....	106
4.2 Análisis de la industria en el año 2027-2028 .....	106
4.2.1 Estrategias de la competencia 2027-2028 .....	106
4.2.2 Competencia y el BSC 2027-2028 .....	109
4.3 Desempeño de <i>Digby bienio 2027-2028</i> .....	110
4.3.1 Resultados del BSC de Digby 2027-2028 .....	110
4.3.2 Resultados mediano-largo plazo RECAP 2028.....	113
4.3.3 Análisis por segmento de mercado 2027-2028.....	114
4.3.3.1 Traditional 2027-2028 .....	114
4.3.3.1.1 R&D 2027-2028 .....	114
4.3.3.1.2 Mercadotecnia 2027-2028 .....	115
4.3.3.1.3 Operaciones 2027-2028.....	118
4.3.3.2 Low-End 2027-2028.....	118
4.3.3.2.1 R&D 2027-2028 .....	119
4.3.3.2.2 Mercadotecnia 2027-2028 .....	120
4.3.3.2.3 Operaciones 2027-2028.....	122
4.3.3.3 High-End 2027-2028 .....	123

4.3.3.3.1 R&D 2027-2028 .....	123
4.3.3.3.2 Mercadotecnia 2027-2028 .....	124
4.3.3.3.3 Operaciones 2027-2028.....	126
4.3.3.4 Performance 2027-2028 .....	127
4.3.3.4.1 R&D 2027-2028 .....	127
4.3.3.4.2 Mercadotecnia 2027-2028 .....	128
4.3.3.4.3 Operaciones 2027-2028.....	130
4.3.3.5 Size 2027-2028 .....	131
4.3.3.5.1 R&D 2027-2028 .....	132
4.3.3.5.2 Mercadotecnia 2027-2028 .....	132
4.3.3.5.3 Operaciones 2027-2028.....	134
4.3.4 Recursos humanos 2027-2028.....	135
4.3.5 TQM (gestión de calidad total) 2027-2028 .....	135
4.3.6 Indicadores Financieros 2027-2028.....	136
4.3.7 Conclusión financiera 2027-2028.....	137
4.4 Conclusiones del capítulo.....	138
CAPÍTULO 5.....	139
5.1 Introducción bienio 2029-2030 .....	140
5.2 Análisis de la industria en el año 2030.....	140
5.2.1 Estrategias de la competencia bienio 2029-2030 .....	140
5.2.2 Competencia y el BSC 2029-2030 .....	143
5.3 Desempeño de <i>Digby bienio 2029-2030</i> .....	143
5.3.1 Resultados del BSC de Digby 2029-2030 .....	144
5.3.2 Análisis por segmento de mercado bienio 2029-2030.....	147
5.3.2.1 Traditional 2029-2030 .....	147
5.3.2.1.1 R&D 2029-2030 .....	148
5.3.2.1.2 Mercadotecnia 2029-2030 .....	148
5.3.2.1.3 Operaciones 2029-2030.....	151
5.3.2.2 Low-End 2029-2030.....	151
5.3.2.2.2 Mercadotecnia 2029-2030 .....	152
5.3.2.2.3 Operaciones 2029-2030.....	154
5.3.2.3 High-End 2029-2030 .....	155
5.3.2.3.1 R&D 2029-2030 .....	155

5.3.2.3.2 Mercadotecnia 2029-2030 .....	156
5.3.2.3.3 Operaciones 2029-2030 .....	158
5.3.2.4 Performance 2029-2030 .....	159
5.3.2.4.1 R&D 2029-2030 .....	159
5.3.2.4.2 Mercadotecnia 2029-2030 .....	160
5.3.2.4.3 Operaciones 2029-2030 .....	162
5.3.2.5 Size 2029-2030 .....	162
5.3.2.5.1 R&D 2029-2030 .....	163
5.3.2.5.2 Mercadotecnia 2029-2030 .....	164
5.3.2.5.3 Operaciones .....	165
5.3.3 Recursos humanos 2029-2030.....	166
5.3.4 TQM (gestión de calidad total) 2029-2030 .....	167
5.3.5 Indicadores Financieros 2029-2030.....	167
5.3.6 Conclusión financiera 2029-2030.....	169
5.4 Conclusiones del capítulo.....	169
CAPÍTULO 6.....	171
6.1 Introducción .....	172
6.2 Análisis de la industria en el año 2032.....	172
6.2.1 Estrategias de la competencia.....	172
6.2.2 Competencia y el BSC 2031-2032 .....	175
6.3 Desempeño de <i>Digby</i> 2031-2032 .....	175
6.3.1 Resultados del BSC de <i>Digby</i> 2031-2032 .....	176
6.3.2 Resultados mediano-largo plazo RECAP 2032.....	179
6.3.3 Análisis por segmento de mercado bienio 2031-2032.....	181
6.3.3.1 Traditional 2031-2032 .....	181
6.3.3.1.1 R&D.....	182
6.3.3.1.2 Mercadotecnia .....	182
6.3.3.1.3 Operaciones .....	184
6.3.3.2 Low-End 2031-2032.....	185
6.3.3.2.1 R&D.....	185
6.3.3.2.2 Mercadotecnia .....	186
6.3.3.2.3 Operaciones .....	188
6.3.3.3 High-End 2031-2032.....	188

6.3.3.3.1 R&D.....	189
6.3.3.3.2 Mercadotecnia .....	189
6.3.3.3.3 Operaciones .....	191
6.3.3.4 Performance 2031-2032 .....	192
6.3.3.4.1 R&D.....	192
6.3.3.4.2 Mercadotecnia .....	193
6.3.3.4.3 Operaciones .....	194
6.3.3.5 Size 2031-2032 .....	195
6.3.3.5.1 R&D.....	195
6.3.3.5.2 Mercadotecnia .....	195
6.3.3.5.3 Operaciones .....	197
6.3.4 Recursos humanos .....	198
6.3.5 TQM (gestión de calidad total).....	199
6.3.6 Indicadores Financieros 2031-2032.....	199
6.3.7 Conclusión financiera 2031-2032.....	201
6.4 Conclusiones del capítulo.....	201
CAPÍTULO 7.....	203
7.1 Introducción .....	204
7.2 Conclusiones sobre la competencia de Capstone .....	204
7.2.1 Estrategia genérica de Digby .....	204
7.2.2 Retos durante la competencia .....	206
7.2.3 Lugar obtenido en la competencia.....	206
7.2.4 Aportaciones del simulador a situaciones reales .....	207
7.3 Conclusiones sobre la modalidad de estudio de caso, simulador de negocios.....	208
7.3.1 Edgar Flores.....	209
7.3.2 Faride Landeros .....	210
7.3.3 Jaime Martin del Campo.....	211
7.3 Conclusiones sobre el paso por el <i>MBA</i> en el ITESO .....	212
7.3.1 Edgar Flores.....	212
7.3.2 Faride Landeros .....	213
7.3.3 Jaime Martin del Campo.....	214
7.4 Conclusiones .....	215
Referencias.....	216

**CAPÍTULO 1**  
**MARCO TEÓRICO**

## **1.1 Introducción**

El propósito de este capítulo es desarrollar y exponer el marco teórico y los temas relacionados con la planificación estratégica, liderazgo, así como distintos modelos de negocio en los que se fundamentan las decisiones y actividades dentro las organizaciones empresariales.

Para enriquecer y aterrizar estos conceptos, se examinan casos de estudio que ofrecen una visión práctica de los temas teóricos estudiados en el mundo empresarial actual.

### *1.1.1 Proceso de planeación estratégica*

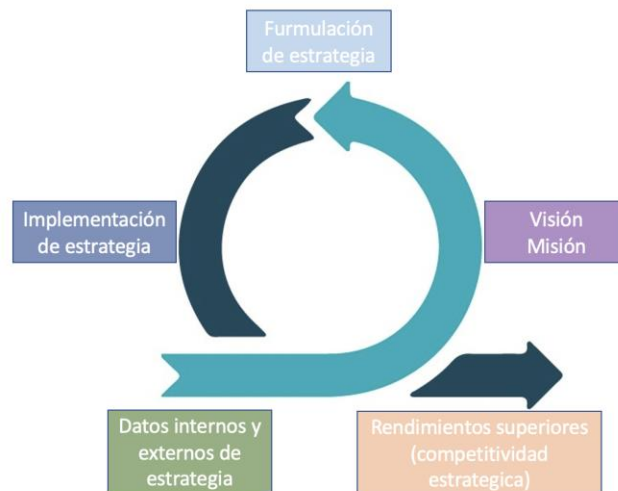
De acuerdo con Hill & Jones (2013) estrategia se define como un cúmulo de compromisos integrados y coordinados con acciones diseñadas para explotar nuevas competencias y generar una ventaja competitiva. Se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva cuando al implementar una estrategia esta genera un valor superior a los clientes.

En el proceso de planeación estratégica, se delinea una estrategia competitiva integral que busca alcanzar rendimientos superiores. Cada paso dentro de este proceso desempeña un papel crucial en la formulación de una estrategia sólida y efectiva.

El proceso de la planeación estratégica es la herramienta que administra recursos dentro de una organización con la misión de obtener ventaja competitiva. Este inicia con las entradas de información y datos de análisis internos y externos con lo que se genera la visión y misión desde donde se inician a formular la o las estrategias.

La formulación del proceso de planificación estratégica iterativo, utilizando datos de (Hill & Jones, 2013) resalta los pasos críticos que una organización sigue para desarrollar y ejecutar estrategias efectivas como se muestra en la figura 1:

Figura 1: Proceso de planeación estratégica



Nota: creación propia con datos de Hill & Jones (2013).

La implementación efectiva de la estrategia formulada se traduce en la resolución de objetivos y metas de manera positiva y en rendimientos superiores, lo que es el resultado esperado para garantizar una implementación efectiva. Este dinamismo en el proceso debe mantenerse y ser siempre cambiante para adaptarse a las necesidades del producto o servicio que ofrece la empresa y dar un paso delante de los competidores. De acuerdo con Hill y Jones (2013) hay cinco procesos a seguir dentro de la planeación estratégica:

1. Analizar los datos de los entornos internos y externos con los que cuenta la organización.
2. Definir la misión y visión para la organización.
3. Seleccionar estrategias congruentes a misión y visión.
4. Implementación de estas estrategias que ayuden a recolectar datos y confirmar la ventaja competitiva.
5. Recolectar datos y obtener retroalimentación para hacer los cambios y ajustes necesarios a los planes propuestos.

La estrategia competitiva se compone de metas y objetivos que en resultado puedan ser medibles, con resultados claves, realistas y que puedan cumplirse en un periodo determinado y así garantizar el éxito de la estrategia planteada.

## 1.2 Análisis externo (cinco fuerzas de Porter)

Hoy en día la competencia de que se tienen en las diferentes industrias se determina por el análisis externo el cual evalúa y ayuda a entender de mejor manera el entorno en la que una empresa se desarrolla en comparación a las demás empresas del entorno. Para Porter (1996) define este análisis proponiendo cinco fuerzas o conceptos que ayudan a comprender los aspectos y amenazas del entorno. La figura 2 ofrece una visión estructurada de las dinámicas competitivas que afectan a una industria.

Figura 2. Fuerzas de Porter



Nota: creación propia con datos de Porter (1996)

Porter (1996) sugiere una estructura de análisis basada en estas fuerzas. Las fuerzas deben de analizarse por los líderes y responsables de la organización para tomar decisiones sustentadas en el resultado del análisis de estas fuerzas dentro de la industria. Estas fuerzas se detallan a continuación:

1. La amenaza de nuevos competidores tiene como objetivo identificar nuevos o futuros participantes y competidores. Estos son considerados una amenaza debido a que tienen el potencial de fragmentar el mercado entre más competidores, lo que sugiere una posible reducción de participación de mercado. A su vez, existen barreras de entrada para estos posibles nuevos participantes y competidores pudieran competir:
  - a. De capital, esto quiere decir que tienen el potencial económico y de capital con el cual respaldarse para competir.
  - b. Diferenciación, otorgando una ventaja y componente diferenciador del producto con el cual quieren competir.
  - c. Gobierno, el gobierno puede ser un factor al momento de seleccionar nuevos proveedores con los cuales trabajar, así como un regulador en políticas y regulaciones que pudieran favorecer o desfavorecer a la competencia.
  - d. Ventaja de costos, este comprende a que algunos competidores tienen la infraestructura necesaria para manejar un volumen alto de producción lo que puede ser una barrera importante para estos nuevos entrantes.
2. Poder de negociación de los clientes, estos tienen el poder de compra y control de la industria si el producto o industria se encuentra en un estado alto de competencia. Los clientes o compradores pueden buscar otras opciones al más mínimo cambio en el producto ya sea por precio, calidad o disponibilidad. Los clientes tienen un alto poder de negociación donde se apalancan para reducir precios.
3. Amenaza de productos sustitutos es un peligro que toda industria en su mayoría afronta el cual son productos que suplen al producto de manera directa. El ejemplo más claro lo explica Porter (1996) y lo ejemplifica en el azúcar, como sabemos este

producto es substituido por otros como el jarabe de alta fructuosa que es mucho más barato.

4. Poder de negociación de los proveedores son clave para el desarrollo de los productos en la mayoría de las empresas. Los proveedores son una de las dependencias más grandes que se tienen a la hora de desarrollar y crear cualquier producto, los proveedores pueden tener un alto poder de negociación cuando el suministro de los insumos que controlan tiene una alta demanda o cuando son los únicos o pocos en ofrecer este insumo porque pueden controlar el precio y la disponibilidad de este para afectar positiva o negativamente al producto que se desea crear.
5. Rivalidad entre los competidores del mercado que generan una constante actividad y pelea por tener el mejor rendimiento, posicionamiento y mayor proporción del mercado en disputa. Estrategias que van desde la baja de precios para sacrificar la rentabilidad, pero gana la cuota del mercado hasta el diseño de eficiencias que ayuden a compensar la reducción de estos precios.

A su vez, existen barreras para la competitividad, de ingreso y salida. Estas actúan con respecto a la combinación de resultados donde se obtendrá un resultado de complejidad alto o bajo. Cuando estas son bajas, se dice que los retornos serán estables, pero bajos, lo que significa que el escenario competitivo es favorable y se puede ingresar y abandonar la participación sin mucho riesgo. Al contrario, cuando ambas son altas quiere decir que los primeros en ingresar a este mercado a competir llevarán las de ganar en ingresos y participación, mientras que salirse genera riesgos elevados que evaluar.

Por otro lado, puede existir una mezcla de barreras con entradas bajas y salidas altas, este escenario es el más arriesgado de todos, ya que el salirse conlleva un riesgo muy alto.

Para finalizar también están las barreras de entrada alta y salida baja. Las combinaciones se muestran de manera gráfica en la figura 3.

Figura 3. Barreras de entrada y salida

BARRERAS		DE SALIDA	
		BAJAS	ALTAS
DE ENTRADA	BAJAS	Rendimientos bajos y estables	Rendimientos bajos y arriesgados
	ALTAS	Rendimientos altos y estables	Rendimientos altos y arriesgados

Nota: creación propia con datos de Porter (1996)

De acuerdo con Porter (1996), las barreras pueden ser por restricciones políticas o regulaciones gubernamentales, barreras estratégicas, y emocionales, de administración, de costos de salidas y activos especializados. Por lo que las empresas deberán estar al tanto de ellas para conocer la industria en la que participan y con ello establecer los siguientes pasos de la planeación estratégica de manera adecuada.

### 1.3 Definición de estrategia

Porter (1996) define la estrategia de una empresa como la creación de valor que permita ser diferenciadora contra sus competidores y que a su vez aporte una ventaja que pueda ser inigualable y que dure a través de los tiempos.

Tal es el caso de *Natura*, empresa brasileña fundada en 1969 dedicada a la industria de cosméticos, belleza y el cuidado personal que ha destacado por la venta y distribución de productos de primera calidad y con una estrategia que genera márgenes altos dentro de los segmentos de clase media y alta de Brasil, la cual ha ayudado a expandir sus operaciones a distintos países entre ellos Colombia, México, Argentina y Venezuela (Jones & Reisen, 2012).

Su estrategia se basa en tener un diferenciador durante el proceso de fabricación de productos usando materias primas naturales y con una cadena de suministros y de distribución al alcance de sus manos que le otorga una ventaja y una reducción de costos menor lo que la ha llevado a convertirse en. La empresa de belleza líder en ventas en Brasil (Jones & Reisen, 2012).

*Natura* destacó al expandirse a países como Argentina o México en la década de los años 90, locaciones donde se mostraba un interés y un crecimiento por el mercado de cosméticos, lo que *Natura* vio como una oportunidad, estrechando lazos comerciales con el país de origen Brasil.

La entrada de *Natura* generó fuertes tendencias hacia los productos de belleza y generaron demanda favorable para sus productos. Caso contrario fue la decisión del primer intento por expandir sus operaciones hacia Chile, donde en 1982 la empresa decidió hacer este movimiento sin ninguna especie de planeación o estrategia si no que fue una corazonada. Esto resultó en un fallido intento por expandir sus operaciones fuera de Brasil (Jones & Reisen, 2012).

### *1.3.1 Estrategias genéricas*

Las estrategias genéricas, son usadas para otorgar el distintivo de ventaja competitiva para una organización. Estas se enfocan en dos ejes, por un lado, se analiza la ventaja estratégica y por el otro el tipo de objetivo estratégico a seguir (Porter M. , *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1980). La figura 4 a continuación muestra lo antes mencionado.

Figura 4: estrategias genéricas de Porter



Nota: Tomado de Porter (1980)

Así pues, la figura 4 muestra que va a ser muy complicado llegar a ser un líder en costos y en diferenciación a la vez porque se corre el riesgo de quedar ambas estrategias inconclusas. La manera de elegir una posición estratégica puede provenir de tres fuentes diferentes (Porter M. , 1980):

1. Diferenciación: destaca la singularidad y calidad de productos o servicios, la estrategia de diferenciación busca crear un valor percibido único para los clientes, permitiendo a la empresa cobrar precios premium.
2. Liderazgo de costos: se enfoca en la eficiencia operativa y la optimización de costos, esta estrategia busca ofrecer productos o servicios a precios más bajos que los competidores, atrayendo a un amplio segmento de mercado.
3. Segmentación de mercado: un segmento de mercado específico o a un nicho, esta estrategia busca atender de manera excepcional las necesidades particulares de ese grupo, ya sea a través de liderazgo en costos o diferenciación

Para *Natura*, la estrategia de diferenciación seguida fue el segmentar su mercado y enfocarse al segmento socioeconómico medio-alto, lo que ayudó a colocar alrededor de 600 productos que satisfacen las necesidades de belleza para ese nicho en específico. Esto es difícil de igualar por sus competidores (Jones & Reisen, 2012).

### 1.3.2 Las concesiones (*trade-offs*)

Por naturaleza las organizaciones no pueden adoptar una sola posición en cuanto a sus estrategias porque pone en riesgo la competitividad de esta. De acuerdo con Porter (1980), las concesiones ocurren cuando las estrategias no son compatibles para el crecimiento de la empresa u organización, ya que se deben de responder a las necesidades de mercados específicos si es que se decide por el crecimiento y el seguir compitiendo en un mercado altamente en constante batalla por la cima entre marcas y empresas que compiten.

La industria necesita que todas las necesidades de clientes sean satisfechas y así continuar con ese liderazgo competitivo. Estas concesiones se dan al elegir que necesidades serán cubiertas y cuáles no, básicamente saber qué es lo que si se va a hacer y que no se va a hacer (Porter M. , 1980):

De esta manera *Natura* requirió de ciertos cambios en la estrategia. Tal es el caso de su expansión a París, lo que fue realidad gracias a la apertura de su primera tienda física y así expandir sus operaciones a un mercado altamente competitivo por otras marcas competidoras del mismo sector, cuando en otras regiones *Natura* solo trabajaba por ventas por catálogo.

El manejo de las expectativas, el cumplimiento de los objetivos y el crecimiento de la empresa dan como resultado la correcta implementación de una estrategia. Es indispensable que la gestión de lo antes mencionado esté enfocada a resultados y al de tener un proceso iterativo donde la estrategia pueda ser ajustada en tiempo y forma necesaria para asegurar la

entrega de valor a los clientes y obtener la ventaja competitiva ante el resto de los competidores de la industria.

#### **1.4 Evaluación de la estrategia utilizando el *Balanced Scorecard***

Las organizaciones requieren de enfoques y procesos efectivos para medir y garantizar el éxito de la misión y visión de la compañía, así como el de los objetivos y metas planteadas.

De acuerdo con Kaplan y Norton (2005), es necesario establecer ciclos de planeación donde la estrategia sea evaluada y asegurar que los resultados estén alineados a la misma. Dicha estrategia debe plantearse tomando en cuenta factores como el comportamiento y satisfacción de los consumidores, el determinar qué tan eficiente son los procesos de operación dentro de la organización, definir si la compañía está otorgando valor e innovando para sus clientes y por último analizar los indicadores financieros.

Es por eso por lo que para garantizar el seguimiento de los objetivos planeados en la estrategia se propone la herramienta del *Balanced Scorecard* propuesta por Kaplan y Norton (2005).

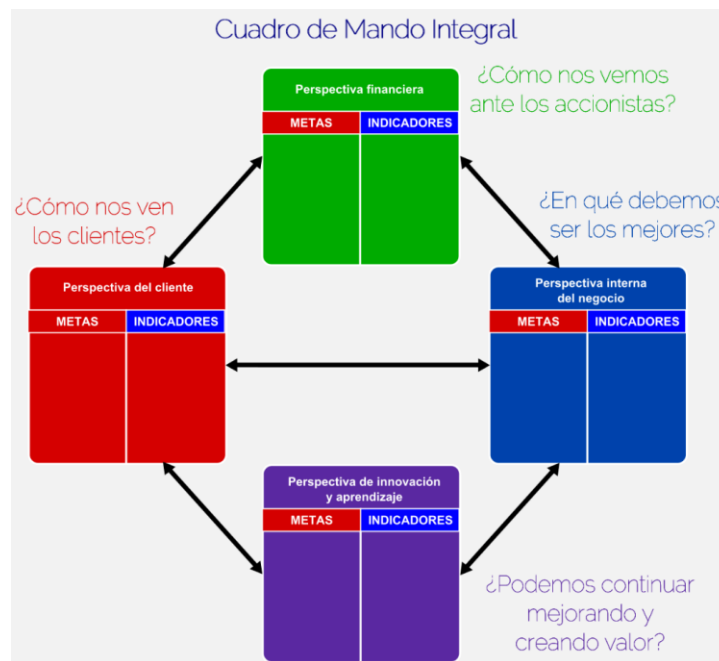
El *Balanced Scorecard* es una herramienta que sirve para identificar y optimizar procesos internos y externos entrelazados, así como medir el desempeño de una empresa por medio de indicadores a lo largo de las cuatro perspectivas que se plantea (Kaplan & Norton, 2005):

1. Perspectiva financiera: ayuda a entender si la empresa tiene salud financiera, sus ventas crecen y/o si está prosperando de tal forma que pueda conseguir mayor cuota del mercado.
2. Perspectiva de los clientes: aquí se generan las metas de tiempo de entrega, calidad y servicio.

3. Perspectiva interna del negocio: esta perspectiva ayuda a entender los indicadores internos de *performance* de la compañía y determinar si los empleados tienen las habilidades necesarias o si son productivos a la hora de crear el producto u otorgar un servicio.
4. Perspectiva de innovación y creación de valor: Nos habla si la compañía está a la altura de la competencia, de las tendencias y tecnologías necesarias para que los productos sean exitosos.

Estas perspectivas vienen acompañadas de metas e indicadores que se complementan para otorgar un enfoque holístico hacia dentro y fuera de la compañía con el fin de garantizar el éxito de las metas establecidas. La figura 5 a continuación lo muestra de manera gráfica.

Figura 5: *Balance Scorecard*



Nota: Tomado de Kaplan y Norton (2005)

El *Balanced Scorecard* ayuda a consolidar los indicadores de desempeño de las diferentes áreas de la compañía que se basa en la planeación estratégica de la misma y que proporciona

datos esenciales para la toma de decisiones de manera ágil. Estos indicadores son de gran importancia y relevancia para los ejecutivos y directores de las empresas, ya que se apoyan de los gerentes para comprender y definir la toma de decisiones dentro de la compañía.

Como se puede ver, el *Balanced Scorecard* involucra a diferentes sectores y tomadores de decisiones dentro de la compañía para obtener una ventaja competitiva y ser un diferenciador en un mercado global donde la competencia siempre está al acecho.

### **1.5 Recursos estratégicos y capacidades dinámicas**

La gestión de recursos estratégicos y capacidades dinámicas se ha convertido en una herramienta fundamental para las empresas que buscan mantener su ventaja competitiva en un entorno de competencia creciente y cambios en el mercado.

Los activos estratégicos permiten mantener una ventaja relativa respecto a sus competidores. Estos recursos pueden ser materiales o inmateriales, o incluso ambos, mientras que las capacidades dinámicas permiten responder a los cambios del mercado y del entorno para adaptarse mediante el desarrollo de nuevas habilidades y con ello pueden mantener su ventaja competitiva.

Las empresas deben reconocer y controlar sus recursos estratégicos. Esto implica una serie de factores como la comprensión del mercado, los cambios en el mismo y la identificación nuevos fenómenos esenciales para el éxito o fracaso de la estrategia, así como la creación de planes para salvaguardarlos y reforzar los aspectos competitivos de la organización.

En este sentido, es fundamental contar con un sistema de gestión de información que permita estar constantemente al tanto de sus activos y capacidades más importantes, así como de cómo se utilizan los recursos dentro de la organización en el día a día.

### *1.5.1 Teoría de recursos estratégicos.*

Los recursos estratégicos son aquellos activos y capacidades que le permiten a una empresa crear y mantener una ventaja competitiva en el largo plazo, siendo esta sostenible y rentable para la organización a través del tiempo y sin importar los cambios que puedan presentarse en el mercado.

Esta ventaja se logra a través de la combinación adecuada de recursos humanos y financieros, así como de diversas capacidades de la organización, las cuales le permiten a la empresa ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes de manera única y sobre todo diferenciada.

Según la teoría de los recursos estratégicos de Collis y Montgomery (2008), dichos recursos deben poseer ciertas características para ser considerados como fuentes de ventaja competitiva sostenible para la organización. A continuación, se describen algunas características relevantes:

1. No imitables: los recursos estratégicos deben ser difíciles de imitar por los competidores. Esto significa que deben ser únicos y poseer características que no se pueden copiar fácilmente. Por ejemplo, la tecnología patentada es un recurso difícil de imitar, ya que está protegida por la ley de propiedad intelectual.
2. Depreciación lenta: los recursos estratégicos deben depreciarse lentamente, es decir, deben tener una vida útil prolongada. Esto les permite a las empresas obtener beneficios a largo plazo. Por ejemplo, las marcas establecidas y la reputación de la empresa son recursos que tienden a depreciarse lentamente.
3. Apropiabilidad: se refiere a la capacidad de la empresa para controlar y explotar plenamente los recursos estratégicos que posee, ya sea a través mecanismos legales o la creación de características únicas y difíciles de imitar. Esta capacidad

es esencial para lograr una ventaja competitiva sostenible y mantenerla a largo plazo.

4. No sustituibles: los recursos estratégicos deben ser esenciales para la empresa y no deben tener sustitutos viables. Esto significa que los competidores no pueden ofrecer un recurso similar que pueda reemplazarlo. Por ejemplo, una ubicación privilegiada en una zona comercial es un recurso no sustituible, ya que no se puede encontrar una ubicación equivalente en otro lugar.
5. Mejores que la competencia: los recursos estratégicos deben ser superiores a los recursos de la competencia. Esto significa que la empresa debe ser capaz de ofrecer algo que la competencia no pueda igualar. Por ejemplo, la capacidad de producción puede ser un recurso estratégico superior si es capaz de producir más y mejor que sus competidores.

Para adaptarse a los cambios del mercado y mantener su ventaja competitiva a lo largo del tiempo, las empresas deben analizar cuidadosamente sus recursos y capacidades y desarrollar estrategias para protegerlos, mejorarlos y renovarlos constantemente.

#### *1.5.2 Origen, desarrollo y expansión de AB Inbev*

De acuerdo con Siegel y Orleans (2017), la empresa *Brahma* es una organización productora y comercializadora de cerveza que tiene su origen en Brasil.

En el año de 1989 *Brahma* fue adquirida por un monto de 50 millones de dólares por un grupo de inversionistas conformado por Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles y Carlos Alberto Sicupira. Este nuevo grupo de propietarios no tardó en darle una nueva ruta e identidad a la organización, la nueva cultura empresarial puesta en marcha se centraba en una visión que tenía como principal fundamento soñar a lo grande, teniendo como referencia una

popular frase de aquella época, la cual mencionaba que “soñar a lo grande requiere el mismo esfuerzo que soñar a lo pequeño, por lo tanto, elige lo primero” Siegel y Orleans (2017).

Durante los años posteriores el consejo directivo de *Brahma* decidió expandir su participación de mercado y con ello logró adquirir a otros grupos cerveceros ubicados en la región, puntualmente en Argentina y Venezuela, y a su vez logró fusionarse con su principal competidor la cervecera *Antártida*. Esta serie de acciones derivó en que el nuevo grupo cervecero decidiera transformarse dando paso a nueva organización llamada *AmBev*.

En los meses posteriores la nueva *AmBev* logró expandir su mercado de manera tan exponencial y acelerada que llegó incluso a controlar más del 72% del mercado regional y a su vez llegó a ser considerada en aquel entonces como la tercera empresa cervecera más importante del mundo.

En el año 2004 el consejo de administración tomó la decisión más ambiciosa desde su fundación y es que lograron realizar una fusión comercial con la cervecera belga *Interbrew*, conocida en aquel entonces por ser la propietaria de *Stella Artois*, sin embargo, no pasaría mucho tiempo para que la organización decidiera continuar con su principal estrategia de expansionismo acelerado, ya que en el año 2008 adquirió pagando en efectivo más de 52,000 millones de dólares por la cervecera estadounidense *Anheuser-Bush*, siendo esta la más importante y popular de Estados Unidos siendo propietaria de *Budweiser*. Con esta nueva adquisición ahora *AB InBev* se encontraba a unos cuantos pasos de tener el control completo del mercado continental, mismo que logró consolidar de manera posterior, ya que en el año 2012 compró el 50% de *Grupo Modelo* y más tarde, en el año 2016 dio el paso más determinante al comprar *AmBev* por la cantidad de 103,000 millones de dólares, siendo esta adquisición la tercera más grande en la historia.

### 1.5.2.1 Principal estrategia de AB Inbev a través de los años

Según las estrategias genéricas de Porter (Porter M. , 1980) se considera que *AB InBev*

mantiene un liderazgo de costos, dadas las siguientes observaciones:

- Siegel y Orleans (2017) explican como este grupo fue desde la compra de una frágil cervecera en Brasil, hasta tener presencia en más de 50 países, lo que permite que la compañía domine el conocimiento en la industria, además de contar con una gran infraestructura, acceso favorable a materias primas y son capaces de invertir en áreas de investigación y diseño.
- *AB InBev* se mantiene como líder en la industria y obtuvo ganancias totales por más de 56 billones de dólares a finales del 2021, comparado con *Heineken*, uno de sus competidores más grandes, quienes obtuvieron solo 21 billones en ese mismo año, según las cifras mostradas por (Yahoo!, 2022).
- Entre global y local, tienen más de 500 marcas de cerveza en el mundo, como lo mencionan en su sitio (AB-InBev, 2022b), contra 300 de *Heineken* (Heineken, 2022a).
- En cuanto a sus costos internos, buscan siempre un presupuesto ajustado, como mencionan Siegel y Orleans (2017), con la política de Presupuesto base-cero.
- Como se muestra en su sitio (AB-InBev, 2022a), a mitad del 2022, ganaron más de 50 premios en el (Cannes Lions, 2022) un festival internacional que premia la creatividad de las industrias, haciendo historia como la empresa con el mayor número de premios en un año. Lo que demuestra que continúan invirtiendo para mantenerse como líderes en la industria.

### 1.5.2.2 Principales recursos de AB Inbev

Como se detalló anteriormente, Collis y Montgomery (2008) hablan de los recursos valiosos de las empresas y las pruebas que éstos deben de pasar para determinar si lo son o no.

Para el caso de *AB InBev*, se analizan dos recursos valiosos de la cervecera:

- **Cultura organizacional:** Siegel & Orleans (2017) exponen cómo las personas son uno de los pilares fundamentales de la cultura de la compañía. Enfocándose no solo en atraer, sino de motivar y retenerlas. Si bien las dinámicas han ido cambiando con el paso del tiempo, la empresa mantiene especial cuidado este aspecto. A continuación, se detalla porque se considera que éste es un recurso valioso, según Collis y Montgomery (2008):

1. **No imitable:** por más que elementos como la misión, visión, valores, entre otros, sean datos conocidos, la cultura entre una empresa y otra es algo que no se puede copiar, ya que se requiere convicción por parte de todos los dirigentes, lo que no es sencillo lograr si solamente se hace por querer robar una idea. Aquí también entra la dependencia del camino, dado que esta firma ha demostrado el interés por las personas desde sus inicios, y se ha mantenido así a lo largo de las distintas fusiones y cambios al pasar de los años.
2. **Lenta depreciación:** este recurso ha existido desde los inicios de la compañía y se considera uno de los pilares más importantes de sus valores, lo cual demuestra que es posible continuar con esta cultura con el paso de los años, sin embargo, es importante que siempre que haya nuevos directivos, se asegure que se mantendrá intacto o que los cambios relacionados irán encaminados como hasta ahora.

3. Apropriabilidad: *AB InBev* como compañía es quien define que las personas son uno de los tres pilares básicos, por lo que, si los empleados se van, los directivos continuarán inculcando la cultura a los demás.

El valor de este recurso se queda en todos los niveles de la empresa, al mantenerlo como parte de sus pilares principales y honrarlo, los empleados se sienten motivados y tienen un compromiso con esta. Lo que conlleva a mejores resultados y lealtad para permanecer laborando en compañía.

4. No sustituible: este valor podría cambiar por una cultura distinta, por ejemplo, la de centrarse en las ventas y los clientes, sin embargo, esto representaría dejar atrás una parte de la fórmula que les ha permitido posicionarse como uno de los mejores en la industria. Por lo que se considera que es un recurso difícil de sustituir.
  5. Mejor que la competencia: en sus reportes anuales, *Ab InBev* dedica páginas completas a temas relacionados con sus colaboradores, desde cantidad, empoderamiento, inclusión hasta planes de retiro para empleados retirados, (AB-InBev, 2023a). A diferencia de su comparación de *Heineken*, quienes tocan el tema de los empleados como parte de algunas de sus secciones, (Heineken, 2023d).
- Conectividad con los clientes. Esta firma constantemente se encuentra realizando eventos y campañas para conectar con sus clientes, en su sitio web (AB-InBev, 2022c) exponen los diferentes movimientos en los que sus clientes se pueden involucrar, por ejemplo: *#NoExcuse* una campaña enfocada en detener la violencia contra las mujeres, o haciendo alianzas con la comunidad para una mejor colaboración. Según las pruebas de Collis y Montgomery (2008):

1. No imitable: invertir en este tipo de acciones, indica un interés real por los clientes, ya que en muchas ocasiones no está relacionado al negocio, por lo que no es rentable y esto pudiera llevar a que los directivos cuestionen y decidan eliminarlos.
2. Lenta depreciación: el enfoque en los clientes de *Ab InBev*, se ha mantenido con el paso de los años, logrando un balance adecuado entre mantenerse como una de las cerveceras más fuertes de la industria, sin dejar de lado la atención a sus consumidores, esto mayormente a través de campañas publicitarias, así como lanzamiento de nuevos productos basados en nuevas tendencias.
3. Apropiabilidad: El enfoque al cliente de *Ab InBev* se mantiene en la empresa aun al paso del tiempo y nuevos directivos. Al buscar el bienestar de los clientes y la concientización del uso del alcohol, la empresa desarrolla un sentido de lealtad hacia la marca por parte de los consumidores, a diferencia de sus rivales *Heineken*, quienes en su sitio de Campañas (Heineken, 2022c) muestran algunas relacionadas a sus productos como tal, por ejemplo, promover directamente su cerveza cero-alcohol.
4. No sustituible: los clientes de *Ab InBev* se involucran con la compañía por medio de este recurso y lo han hecho por muchos años, reemplazarlo implicaría cambiar no solamente dinámicas dentro de la empresa, sino esa conexión que han logrado durante tanto tiempo, por lo que no se considera un recurso que se pueda cambiar fácilmente.
5. Mejor que la competencia: a diferencia de otras compañías, *Ab InBev* continuamente presenta iniciativas para promover el bienestar y cuidado de sus clientes, un ejemplo es una de sus últimas campañas para promover

moderación, ofreciendo no solo productos sin alcohol, sino también resaltando la importancia del consumo responsable del alcohol, (AB-InBev, 2023b). Si bien otras marcas también lo promueven, sus mensajes suelen ser más enfocados a la venta de sus productos, como se puede ver en el sitio de *Heineken* y su propaganda llamada *Salud, sin alcohol*, (Heineken, 2022b).

Por lo tanto, tomando en cuenta estos dos recursos importantes, se considera que *Ab InBev* tiene una diferencia competitiva con el resto de las empresas en su industria, ya que forman parte de la esencia de la compañía y cambiarlos podría representar un riesgo ante sus clientes, empleados y demás elementos clave involucrados en la producción de sus productos.

#### *1.5.2.3 AB Inbev y sus recursos ante el futuro*

*AB Inbev* ha demostrado una capacidad constante de innovación en sus productos y procesos, lo que le ha permitido mantenerse a la vanguardia de la industria cervecera y expandirse a nuevos mercados. Por ejemplo, en cuanto a la cerveza artesanal, *AB Inbev* ha adoptado una estrategia de adquisiciones y fusiones para expandirse en este segmento del mercado. La compañía ha adquirido varias cervecerías artesanales, como *Goose Island* en 2011 y *Wicked Weed Brewing* en 2017. Si bien han sido criticadas por algunos en la comunidad cervecera artesanal, han permitido a *AB Inbev* ingresar en este mercado y mantener la presencia en un entorno altamente competitivo.

Por otro lado, la firma ha adoptado una estrategia de digitalización del mercado, centrada en el cliente final, ha utilizado datos para analizar y comprender mejor las necesidades, así como los deseos de los consumidores para crear productos y experiencias que satisfagan esas demandas.

Con respecto al entorno creado por el *COVID-19*, *AB Inbev* ha tenido que enfrentar varios desafíos. Sin embargo, la compañía ha logrado adaptarse de manera efectiva gracias a el enfoque en la eficiencia operativa y la innovación, implementado medidas para reducir los costos, como la suspensión de dividendos y la reducción de gastos de capital. Aunado a esto, ha lanzado nuevas marcas de cerveza para satisfacer las demandas de los consumidores en un entorno en constante cambio.

En conclusión, la estrategia de innovación de *AB Inbev* ha sido implementada a tiempo y ha sido un factor clave para mantener el liderazgo en la industria cervecera. Si bien ha enfrentado algunos desafíos, como la competencia de la cerveza artesanal y la digitalización del mercado, la compañía ha adoptado estrategias efectivas para abordar estos desafíos y mantener su posición en la cima de la industria. La pandemia del *COVID-19* ha sido un desafío adicional, pero *AB Inbev* ha demostrado ser una compañía resiliente y adaptable que está bien equipada para enfrentar los desafíos del futuro.

### **1.6 La importancia del crecimiento para inversores y ejecutivos en las empresas**

Existen diversas razones por las cuales el crecimiento resulta crucial para los inversionistas de una compañía de acuerdo con Hess (2010).

- En primer lugar, el aumento de los ingresos y las ganancias los ayuda a medir el éxito de una compañía. Un desarrollo constante y sostenible indica se está avanzando y aumentando el valor para los accionistas.
- En segundo lugar, el crecimiento puede mejorar la posición competitiva de la empresa al aumentar la participación de mercado y mejorar la presencia en la industria. Esto puede resultar especialmente importante en un mercado de alta competencia en el cual tener una marca sólida y una base de clientes leales son claves para tener éxito.

- En tercer lugar, el crecimiento puede crear oportunidades de expansión y diversificación, ampliar el portafolio de productos o servicios puede disminuir el riesgo de la empresa al no depender demasiado de una línea o mercado específico.

En conclusión, el crecimiento es significativo para los inversionistas y los líderes empresariales porque los ayuda a indicar el éxito de la compañía y mejora la posición competitiva, crea oportunidades de expansión y diversificación, y puede tener un impacto positivo en la cultura corporativa y la motivación del equipo de trabajo (Hess & Eriksson, 2010).

### *1.6.1 Estrategias de crecimiento*

El crecimiento de una empresa debe ser planeado y acorde a cada escenario, pensar que continuar haciendo lo mismo que se ha hecho hasta ese momento puede ser un gran error que lleve a pérdidas importantes y pongan en riesgo el futuro del negocio. Por lo que se debe crear una estrategia que permita trazar la forma más efectiva para dicho crecimiento, Kourdi (2015) expone diferentes rutas para lograrlo:

- Crecimiento Orgánico. El crecimiento sucede con los recursos existentes, por ejemplo, al haber una expansión en el mercado, iniciar en alguno nuevo o crear redes de distribución más amplias, ya sea con el lanzamiento de un nuevo producto o extensiones de alguno existente, o incluso a través de licenciamientos o venta de franquicias. Kourdi (2015) menciona los siguientes aspectos importantes a tomar en cuenta para esta ruta:
  - Competencias clave y capacidades, el crecimiento orgánico dependerá de éstas, es indispensable identificarlas y tomar ventaja de oportunidades prioritarias.
  - Este tipo de crecimiento puede darse de manera rápida y a la vez puede ser un proceso lento, por lo que la planeación es clave, involucrando a las distintas

funciones de negocio. Asegurándose que el liderazgo mantenga en curso la estrategia que se planteó inicialmente para lograrlo.

- El efectivo es indispensable para el crecimiento, el escenario ideal será cuando este provenga de las mismas actividades de la empresa, este servirá para actividades como contratar personal, comprar nuevos recursos o invertir en actividades de mercadotecnia.
- Fusiones o adquisiciones. Esta ruta es de las más difíciles y riesgosas, aunque también de las más rápidas. Éstas pueden resultar en problemas relacionados a los aspectos culturales o de comunicación, Kourdi (2015) propone que para que funcionen, se debe tomar en cuenta lo siguiente:
  - Los competidores por adquirir deberán estar en industrias con geografías fragmentadas.
  - Buscar la expansión a nuevos productos o mercados.
  - Explotar las barreras de las industrias existentes al inventar una nueva.

Así mismo, explica que las etapas de una adquisición o fusión son:

- Planeación y preparación. Involucra:
  - Definir una visión estratégica, tomando en cuenta la información del sector, así como las fortalezas y debilidades de las personas que estarán involucradas durante el proceso. Ésta debe describir cuál será la ganancia, posibles socios u objetivos y cuál es la justificación para pensarlo así. Kourdi (2015) también sugiere que se tome en cuenta la opinión de los gerentes de bajo nivel, ya que éstos pueden tener puntos de vista que la alta dirección podría haber dejado de lado durante el proceso.

- Investigación detallada de la compañía a adquirir o fusionar, con el objetivo de asegurar que se entiende el valor que ésta deberá agregar. Estas investigaciones suelen correr en paralelo con las negociaciones de contratos. Aquí se deberán tomar decisiones relacionadas al precio por pagar y otras negociaciones (Kourdi, 2015).
- Antes de que el proceso de adquisición suceda, es crucial hacer la planeación e integración de ambas empresas, esto será clave para obtener resultados tan pronto como sea posible. Se deben tomar en cuenta aspectos como estrategia del negocio, la cultura, estilos de liderazgo, procesos establecidos, entre otros.

Otro dilema que se puede encontrar en este tipo de crecimiento es entender con qué negocios es conveniente hacer una fusión o adquisición, ya que esto conlleva un cierto nivel de riesgo, que podrá ser mitigado tomando en cuenta lo anterior.

- Alianzas estratégicas, asociaciones y proyectos conjuntos. Esta es otra manera de crecer, ya sea en una integración vertical, esto es, involucrando en diferentes etapas de la cadena de valor a organizaciones que pertenezcan a la misma industria. O en una horizontal, en donde existen colaboraciones entre distintas compañías del mismo ámbito. En cualquier caso, todos los involucrados deben asegurarse de tener el mismo entendimiento sobre lo esperado.
- Diversificación. Se puede dar de dos maneras, ya sea con un producto nuevo que entra a un mercado existente, o uno que entra a un mercado diferente. Esto puede ser logrado con la colaboración de nuevos socios y entradas de efectivo, (Kourdi, 2015). Algunos beneficios que esto puede traer son:
  - Quitar la dependencia de un grupo pequeño de clientes.

- Mejorar la percepción de la marca, el servicio al cliente, así como la participación en el mercado, lo cual hace al negocio más atractivo.

También se puede aprovechar las fortalezas existentes, los clientes y los canales de venta para lograr una diversificación.

- Especialización. Se trata de definir productos, servicios o segmentos que se considere clave para la estrategia de la compañía, descartando los que no se formen parte de esto, por ejemplo, enfocarse en las tiendas dedicadas al segmento de alta gama y vender las que no lo sean. La empresa debe decidir Para tener éxito, es necesario ser significativamente mejor que los competidores, anticipando lo que está sucediendo al exterior.

Cabe mencionar que estas rutas pueden combinarse dependiendo de distintos aspectos tales como recursos y objetivos de la compañía, tipo de producto o de industria y hasta del momento en que se busque llevar a cabo el crecimiento (Kourdi, 2015).

### *1.6.2 Historia y estrategia genérica de Starbucks*

*Starbucks* se fundó en 1971, explorando un lado del mercado relativamente nuevo enfocado en el café estilo italiano, lo que la llevo a convertirse rápidamente en líder al no tener competencia a nivel nacional en los Estados Unidos. Todo esto bajo la visión de Howard Schultz, quien buscaba establecer la experiencia *Starbucks*, tratando de imitar el romance de los locales de café italianos, lo que llevo a abrir cientos de tiendas en todo Estados Unidos, siempre al cuidado de elegir las ubicaciones estratégicas en donde se abrirían las nuevas tiendas (Hess & Eriksson, 2010).

Schultz continuó como CEO por trece años, cuando dejó el puesto en el 2000, permaneció como jefe de estrategias globales y permaneció como presidente de la mesa directiva. En ese año, pasa el puesto de CEO a Orin Smith, quien llevaba mucho tiempo en la

compañía. Otros cambios importantes en los siguientes años fue la contratación de Martin Coles, ex CEO de *Reebok* y *Nike*, así como a Jim Donald, quien había trabajado en *Walmart* y *Pathmark*.

Hess y Eriksson (2010) describen como Smith implementó prácticas que de principio parecían ir acorde a la visión de Schultz, como la implementación de máquinas de café automatizadas y un nuevo menú de desayunos, estos cambios representaron un 49% de aumento en ganancias en el último cuarto del 2004. En el 2005, Smith se retira y Donald toma el rol de CEO. Schultz es claro con Donald y le advierte que no son iguales que otras tiendas minoristas, por lo que le pide entender los adentros de la compañía y absorber su cultura.

Dada la reestructuración organizacional en la compañía y el crecimiento de esta, nuevamente comenzaron a suceder pequeños cambios, la mayoría de estos por causas de presión en el equipo gerencial y no por una causa aspiracional, lo que terminó por afectar la experiencia *Starbucks*. Por ejemplo, las máquinas automatizadas de café impedían la interacción entre clientes y baristas, estos últimos ahora debían atender distintas bebidas y clientes al mismo tiempo, por lo que siempre estaban bastante apresurados. Las iniciativas se enfocaban en reforzar las ventas y mejorar las ganancias de otros segmentos relacionadas a ventas minoristas como comida, granos de café y mercancía. Era claro que la estrategia era meramente cuestión de números y ganancias (Hess & Eriksson, 2010).

Donald continuó con la estrategia de crecimiento, teniendo una meta de 15 mil tiendas en Estados Unidos para el 2004, además de otras 15 mil a nivel mundial, hechos que conllevaban eliminar los criterios de selección de negocios establecidos por Schultz. Sin embargo, todos estos cambios comenzaron a mostrar signos de peligro, la deuda a largo

plazo se fue del 14% en el 2000 al 25% en el 2007, dado que el flujo de efectivo era necesario para cuestiones relacionadas a rentas y contratos no cancelables.

En el 2007 Shultz decide externalar sus preocupaciones a los líderes de *Starbucks*, mencionando que los cambios estaban afectando la esencia de la compañía: la experiencia *Starbucks*, por ejemplo, la pérdida del aroma a café al cambiarse a máquinas automáticas, así como mercancía que no se relacionaba con una tienda de café. En el 2008, Schultz vuelve como CEO, entre los cambios que aplicó fue la reducción de apertura de tiendas y cierre de las que no hicieran sentido con su visión tanto en EE. UU. como a nivel internacional, vendió el jet para mantener el seguro médico y opciones de acciones a los empleados, con lo que demostró su compromiso con los empleados de *Starbucks* (Hess & Eriksson, 2010).

Schultz continuó con los cambios, alejado del enfoque de crecimiento y números, en vez de esto, manteniendo clara su visión y regresando a la compañía la prioridad de innovación, calidad y productividad. Los cambios más importantes de su estrategia fueron:

- Mejorar el negocio en los Estados Unidos.
- Retomar el lazo emocional con los clientes.
- Construir para el futuro.
- Expandir la presencia de la compañía a nivel mundial.

Además, Schultz reafirmó su compromiso con los empleados al negarse a eliminar el seguro médico y otros beneficios. También se aseguró de no aceptar una calidad menor para los insumos y productos en general. Ante los accionistas, mostró una estrategia de crecimiento que no se relacionaba con abrir más tiendas, sino con hacer mejor las que ya se tienen y tener un alcance mayor de clientes, con lo que se asegura de tener una compañía rentable y al mismo tiempo no perder la esencia y visión de vender una experiencia, en vez de solo café (Hess & Eriksson, 2010).

Así pues, Se considera que *Starbucks* mantiene una estrategia de diferenciación enfocada, de acuerdo con las propuestas por Porter (1980). Esto se afirma analizando las siguientes características, según lo describen Hess & Eriksson (2010):

- *Starbucks* demuestra esto desde su lema “No estamos en el negocio del café, sirviendo a personas. Estamos en el negocio de las personas, sirviendo café”, es decir, tienen un enfoque hacia los clientes.
- Se enfocan en pocos productos y servicios, pero buscan hacerlo mejor que su competencia y con el diferenciador de ofrecer la experiencia *Starbucks*.
- La calidad de los productos se mantiene y en ninguna circunstancia están dispuestos a sacrificarla.
- Siempre se preocupan por la excelencia en servicio al cliente, e incluso en sus encuestas de satisfacción una de las preguntas es si los empleados hicieron un esfuerzo por conocerlo.

Por lo tanto, es claro que *Starbucks* se destaca entre sus competidores por la experiencia que ofrece y que ninguno ha logrado imitarlo, aun cuando cada vez hay más rivales en la industria.

### *1.6.3 Crecimiento de Starbucks*

*Starbucks* ha utilizado varias estrategias de crecimiento en su historia, incluyendo la expansión geográfica, la diversificación de productos y la innovación en su modelo de negocio (Hess & Eriksson, 2010). A continuación, se describen estas estrategias:

1. Expansión geográfica: *Starbucks* ha utilizado la expansión geográfica para crecer y ha abierto tiendas en todo el mundo. En 2016, la empresa tenía más de 25,000 tiendas en todo el mundo, lo que representa un aumento del 6% con respecto al año anterior.

La expansión geográfica permite aumentar su presencia global y generar ingresos en nuevos mercados.

2. Diversificación de productos: *Starbucks* ha diversificado su oferta de productos más allá del café, ofreciendo una amplia gama de bebidas y alimentos. La compañía también ha lanzado su propia línea de productos de consumo en el hogar, incluyendo café envasado y cápsulas de café. En 2016, la división de productos de consumo en el hogar representó el 10% de sus ingresos totales. La diversificación de productos permite satisfacer las necesidades de un mercado más amplio y aumentar sus ingresos.
3. Innovación en el modelo de negocio: *Starbucks* ha innovado en su modelo de negocio, ofreciendo una experiencia única en sus tiendas. La empresa ha introducido nuevas tecnologías, como la aplicación móvil, que permite a los clientes realizar pedidos y pagos desde sus teléfonos móviles. Además, la compañía ha lanzado su programa de lealtad, que ofrece recompensas y promociones especiales a los clientes frecuentes. En 2016, el programa de lealtad que contaba con más de 12 millones de miembros activos en los Estados Unidos. La innovación en el modelo de negocio permite mejorar la experiencia del cliente y aumentar su lealtad.

En conclusión, *Starbucks* ha utilizado la expansión geográfica, la diversificación de productos y la innovación en su modelo de negocio como estrategias clave para su crecimiento. Estas estrategias están relacionadas con la teoría de estrategias de crecimiento y han permitido a *Starbucks* expandirse a nuevos mercados, diversificar su oferta de productos y mejorar la experiencia del cliente en sus tiendas.

#### *1.6.4 Análisis de Starbucks y problemas asociados al crecer.*

Hess y Eriksson (2010) señalan que *Starbucks Corporation* experimentó situaciones adversas al expandirse a un ritmo demasiado rápido y al intentar ingresar a nuevos mercados. Uno de los principales problemas fue la falta de comprensión de las necesidades y preferencias de los consumidores locales. En algunos mercados, como Australia, la compañía no logró adaptarse a los gustos de la región y, como resultado, tuvo que cerrar varias tiendas. Además, en mercados donde el café ya era popular, como Italia, *Starbucks* tuvo dificultades para competir con cafeterías previamente establecidas.

Otro problema fue la saturación del mercado debido al rápido crecimiento de la empresa. La apertura de numerosas tiendas en ubicaciones cercanas unas de otras llevaron a una canibalización de las ventas y una disminución en la rentabilidad de algunas. El problema de saturación del mercado no está asociado a una época específica o bajo el mando de alguien en particular dentro de la compañía, sino que es un fenómeno que ha ocurrido a lo largo de la historia de la empresa.

*Starbucks* ha experimentado un rápido crecimiento desde su fundación en 1971, y ha expandido su presencia en todo el mundo, especialmente en los Estados Unidos. En un intento por aumentar su participación en el mercado, la empresa ha abierto numerosas tiendas en ubicaciones cercanas unas de otras. Esta estrategia, conocida como canibalización, ha llevado a una competencia interna entre las tiendas de la firma en esas áreas, lo que ha resultado en una disminución de las ventas y rentabilidad de algunas de ellas.

Este problema fue reconocido por la empresa y se han tomado medidas para abordarlo. En 2008, anunció planes para cerrar alrededor de 600 tiendas en los Estados Unidos debido a una disminución en las ventas y la necesidad de reducir costos. Desde entonces, la empresa ha continuado abriendo nuevas tiendas, pero ha sido más cautelosa en

su estrategia de ubicación y ha implementado medidas para evitar la canibalización de las ventas.

#### *1.6.5 Conclusiones respecto de Starbucks*

Queda claro que *Starbucks* optó desde su origen por una conjunción de estrategias con el fin de alcanzar sus objetivos de mercado en términos de expansión y posicionamiento de la marca, y sin ninguna duda, hoy en se puede afirmar que *Starbucks* es líder en comercialización de café a nivel mundial.

Este vertiginoso crecimiento ha tenido un impacto que se puede determinar como positivo en la cadena de suministro relativa a la organización, esto en términos de generación de empleo, e incluso desarrollo económico en las comunidades productoras, lo que sin duda se considera representa un gran logro en el impacto social derivado de la estrategia de crecimiento y expansión de la empresa.

La empresa *Starbucks* puede hacer cosas de manera diferente para abordar los problemas de saturación del mercado y crecimiento excesivo que ha experimentado en el pasado. Como haber incluido una mejor planificación y análisis de mercado, una mayor diversificación de productos, la expansión de sus canales de distribución y una mayor flexibilidad en la ubicación de sus tiendas.

### **1.7 Liderazgo estratégico**

Los retos en una compañía pueden variar dependiendo de muchos factores, siendo uno de gran impacto el ambiente en donde esta se desarrolla. Así lo describen, Schoemaker, Krupp y Howland (2013), los autores explican seis diferentes habilidades que permiten un pensamiento estratégico ante situaciones impredecibles, las cuales, siendo dominadas, facultarán a los líderes para ser capaces de enfrentar los cambios, lidiar con resultados

negativos e inesperados, así como saber reaccionar ante los movimientos que suceden día a día alrededor del negocio.

### *1.7.1 Habilidades de un líder estratégico*

A continuación, se describen las seis habilidades que deberá tener cualquier líder estratégico, según Schoemaker, Krupp y Howland (2013):

- Anticipar: se deben considerar no solo oportunidades y amenazas, sino cualquier cambio alrededor de la compañía, tendencias y preferencias de los clientes. Es indispensable mantenerse alerta para entender lo que sucede en la industria, para tener tiempo suficiente de reaccionar ante las señales de transformaciones que puedan impactar de forma negativa, positiva o inesperada. Se sugieren las siguientes acciones para mejorar esta habilidad:
  - Mantener un canal abierto para hablar con cualquier persona involucrada en el negocio y entender a lo que se enfrentan desde su perspectiva, si tienen algún reto, queja, punto de mejora o cualquier idea que pueda fortalecer el producto o servicio en cuestión.
  - Analizar a los rivales, entender sus reacciones ante las acciones propias de la empresa.
  - Entender los clientes que se han perdido y ganado, cuestionando el cómo y por qué ha sucedido esto.
  - Mantenerse al día con los eventos de la industria, nuevos productos, materiales, procesos, etc.
- Debatir no solo las ideas de los demás, sino las del líder mismo, esto con el objetivo de encontrar nuevos puntos de vista de cualquier persona involucrada en

la creación del producto o prestación del servicio. Se deberá mantener la disposición de escuchar y tener el coraje de aceptar las críticas constructivas (Schoemaker, Krupp, & Howland, 2013). Se sugiere lo siguiente para ejercitar y mejorar esta habilidad:

- Buscar causas en lugar síntomas ante cualquier situación relevante, ya sea buena o mala.
  - Propiciar el debate al incluir personas clave que estén en desacuerdo, fomentando un ambiente seguro donde las personas se sientan confiadas de expresarse.
  - Tomar en cuenta la opinión de personas que no estén involucradas directamente por la decisión que se está analizando, esto puede traer puntos de vista que no se han tomado en cuenta por aquellos que si pueden ser afectadas por ésta.
- Interpretar: un líder debe de ser capaz de interiorizar la información que obtiene de otros y entender el mensaje sin dejar que sus propias preferencias u opiniones cambien el sentido. Esto requiere especial cuidado cuando las respuestas o datos son ambiguos, por lo que es necesario profundizar y buscar nuevas perspectivas (Schoemaker, Krupp, & Howland, 2013). Los autores recomiendan lo siguiente para reforzar esta habilidad:
- Escuchar distintas perspectivas de los involucrados.
  - Observar desde distintos puntos tanto a detalle como de manera general.
  - A medida de lo posible, buscar toda la información para evitar omitir datos importantes.

- Cuando sea necesario, alejarse un poco y despejar la mente, para que esto permita una actitud abierta a nuevas opciones.
- Decidir: un líder estratégico debe evitar aferrarse a tomar la decisión que más se apegue al escenario optimista, por el contrario, debe mantener todas las opciones posibles, analizar la información disponible y seguir un proceso disciplinado al momento de tomar una decisión, pensando no solamente en lo que puede suceder en el momento, sino las repercusiones a largo plazo. Para mejorar la toma de decisiones se recomienda (Schoemaker, Krupp, & Howland, 2013):
  - Analizar la información y si es necesario, dividir aquellas piezas que parezcan muy grandes, lo cual permitirá entender los detalles y los componentes, así como las consecuencias que esto también puede implicar.
  - Identificar aquellos que deberán estar involucrados directamente con la decisión y los que pueden influenciar en el desarrollo y resultado de esta.
  - A medida de lo posible, realizar experimentos que permitan obtener información sobre lo que podría suceder con las diferentes opciones.
- Alinear: Schoemaker, Krupp y Howland (2013) explican que es importante que el líder busque puntos en común entre sí mismo y el resto de las personas involucradas, mediante la comunicación abierta, un ambiente de confianza, así como el reforzamiento del compromiso. Se recomienda:
  - Identificar personas clave tanto dentro como fuera de la organización e informar sobre el asunto en cuestión.

- Hablar con personas que se resisten, con el objetivo de entender sus preocupaciones e intentar disiparlas, así como recompensar a los que apoyan la alineación del equipo.
- Aprender: Es crucial que se promueva esta habilidad, poniendo especial atención en encontrar las lecciones ocultas ante casos de falla. Para conseguir esto, se debe propiciar un ambiente de confianza, en donde el líder sea quien promueva el aprendizaje organizacional (Schoemaker, Krupp, & Howland, 2013). Para mejorar esta habilidad éste debe:
  - Documentar lecciones aprendidas y comunicarlas en las distintas áreas.
  - Implementar revisiones anuales para analizar las decisiones y como afectaron las interacciones entre los equipos.
  - Identificar aquellas que no funcionaron y entender las razones de esto.
  - Permear una cultura en donde los errores son permitidos y percibidos como oportunidades de aprendizaje que ayudaran en un futuro.

Así pues, es importante identificar en cuales de estas habilidades se tienen mayores debilidades y rodearse de otras personas puedan ayudar a fortalecerlas, dado que dominar algunas no debe ser motivo para ignorar el resto para lograr ser un líder estratégico (Schoemaker, Krupp, & Howland, 2013).

### *1.7.2 Influencia de las decisiones gerenciales en las estrategias*

La toma de decisiones siempre será un proceso crucial que recae sobre la estrategia, tomando en cuenta que éstas deben pasar por diferentes niveles en la organización (Bower & Gilbert, 2007).

Bower y Gilbert (2007) explican que el proceso para la creación de la estrategia es iterativo y se va dando en tiempo real, en cada ciclo debe existir una revisión para generar compromisos y seguir adelante, o dar un paso atrás si es necesario. Esto debe suceder involucrando a los gerentes desde distintos niveles que pudieran tener algún impacto en la estrategia. Un ejemplo de lo que la falta de involucramiento de la gerencia a distintos niveles puede afectar es el del caso *Starbucks*, donde el CEO Jim Donald, busco una estrategia de crecimiento sin tener en cuenta el tipo de compañía ni la retroalimentación de gerentes a nivel operativo, basándose en su experiencia previa como dirigente de una importante cadena de supermercados, lo que llevó a que el primer CEO, Schultz, tuviera que intervenir y retomar el camino de lo esperado, ya sin Donald como dirigente (Hess & Eriksson, 2010).

Para que la estrategia tenga sentido, debe estar alineada con todos los niveles de la organización, tomando en cuenta la forma en que cada uno de estos lleva a cabo la asignación de recursos, ya que no solo la alta gerencia afecta las decisiones estratégicas, sino también los gerentes del nivel medio y sus equipos, siendo estos últimos los que entienden y ejecutan diariamente los procesos que dan vida a la empresa y que al final será lo que permita tener las ganancias o crecimiento esperados.

Por su lado, es crucial el involucramiento de los gerentes operacionales, mismos que la alta gerencia suele no tomar en cuenta, sin embargo, estos tienen el entendimiento suficiente para redirigir y mejorar una estrategia, proponiendo ideas innovadoras que permitan llegar a nuevos caminos (Bower & Gilbert, 2007).

### *1.7.3 Ejemplo de líder estratégico: Susan Wojcicki CEO de YouTube*

Susan Diane Wojcicki nació el cinco de Julio de 1968, en Santa Clara, California, USA, su padre y madre eran profesores. Susan estudió historia y literatura en la Universidad *Harvard*

en 1990, una maestría en economía en la Universidad de California en 1993 y una maestría en administración en la misma universidad en 1998 (Lewis, 2022).

Susan dejó el área de historia y literatura después de descubrir su interés por la tecnología al tomar un puesto como interna en un *startup* de tecnología (Vinton, 2017). En 1998, Larry Page y Sergey Brin, fundadores de *Google*, armaron una oficina en la cochera de Wojcicki, mientras que ella trabajaba como consultora de gerencia en *Bain & Company*, aunque posteriormente tomó un puesto en el área de mercadotecnia para *Intel*.

En 1999, se unió a *Google* como gerente de mercadotecnia, siendo la empleada número 16 de la compañía. En el 2003 lideró el desarrollo importantes productos relacionados a anuncios publicitarios, como *AdSense* o *Google Analytics* y fue galardonada con el premio *Google Founders' Award* por su buen trabajo. En el 2005 trabajó en el lanzamiento de *Google Video*, un año después, propuso la compra del rival *YouTube*, convirtiéndose en vicepresidente de esta en el 2010 y CEO en el 2014 (Lewis, 2022).

La estrategia propuesta por Susan sobre la adquisición de *YouTube* por \$1.65 billones de dólares representó un logro importante en su carrera, ya que el impacto a la estrategia de la empresa fue benéfico, actualmente está valuada alrededor de \$30 billones de dólares y se consumen un billón de horas de videos al día (Vinton, 2017).

Susan aprovecha su posición para empoderar mujeres de la tecnología y busca mejorar las condiciones de incapacidades por maternidad en los Estados Unidos y ofreciendo trabajos remotos para nuevos padres y madres, como lo describe ella misma en un artículo publicado por *Time* (2022).

Como CEO esta líder, se ha enfrentado a distintos retos en donde la decisión final involucra no solo su propio juicio, sino los valores de su empresa, por ejemplo, la implementación de algoritmos para detectar videos con contenido inapropiado, lo cual se

puede ver como una contradicción con los valores de libertad de *YouTube*, (Armenteras, Bergsell, Paech, & Politiek, 2018). Otro ejemplo se puede ver en un escándalo suscitado con la comunidad *LBGTQ*, quienes acusaban a la plataforma de eliminar su contenido y no mostrarlos en las recomendaciones, ante esto, Susan se vio en la necesidad de pedir disculpas y explicar que fueron otras acciones las que perjudicaron a esta comunidad (Jabbour, 2022)

A continuación, se detallan algunos ejemplos donde se han podido observar las habilidades de un líder estratégico expuestas por Schoemaker, Heaton y Teece (2018) en el perfil de Susan Wojcicki:

- **Anticipar:** Wojcicki anticipó el potencial de los videos en línea y el contenido creado por los propios usuarios, lo cual no era nada común en el 2006, aun cuando la mayoría de las personas estaban en desacuerdo, ella presionó a Page y Brin de realizar la compra, (Vinton, 2017). Ella también fue quien tuvo la iniciativa de mejorar el logo de *Google* e iniciar con los *doodles* para ocasiones especiales, (Jabbour, 2022).
- **Alinear:** el estilo de negocio de Wojcicki siempre ha buscado alinearse al que ejercen también los otros asociados de *Google*, el cual se basa en buscar expansión cuando es necesario, así como alianzas que permitan integraciones horizontales, tanto en proyectos como en adquisiciones (Cudjose, 2018).

Otra forma en que esta líder se alinea con su empresa padre *Google*, que se caracteriza por buscar la diversidad e inclusión. Ella constantemente promueve el empoderamiento de la diversidad en la fuerza laboral, especialmente de las mujeres y ha logrado un incremento del 24% a casi el 40% en la plantilla de *YouTube*.

- **Aprender:** con el paso del tiempo Susan aprendió de su puesto como gerente de mercadotecnia y de la empresa, lo que le permitió liderar con proyectos importantes

como *AdSense*, *Google Analytics*, e inclusive participar otro tipo de proyectos como *Google Books* y *Google Images* (Lewis, 2022).

La CEO de *YouTube*, habla sobre cómo se debe aprender las lecciones de trabajo que dejó la pandemia para ayudar a los nuevos padres (Time, 2022), donde argumenta que dar soporte a estos es benéfico para la compañía, especialmente para las mujeres que no ejercen sus carreras por estar a cargo de niños pequeños.

- **Debatir:** Susan demuestra una gran habilidad de debatir y dejar en claro su postura, el ejemplo más claro es las distintas discusiones que tuvo para convencer a los fundadores de *Google* para la compra de *YouTube*, dado que la mayoría de las personas no la consideraban como una buena decisión (Vinton, 2017).
- **Decidir:** en diferentes ocasiones, *YouTube* se ha visto en la necesidad de tomar decisiones importantes sobre la censura a temas delicados, como discriminación o suicidio. Esto puede llegar a ser contradictorio con sus cuatro pilares los cuales proponen libertad de expresión, información, oportunidad y pertenencia. Susan ha puesto en práctica su habilidad de decisión al consultar a su equipo y definir estrategias que permitan identificar videos controversiales utilizando algoritmos (Armenteras, Bergsell, Paech, & Politiek, 2018).
- **Interpretar:** la llegada del *COVID-19* trajo consigo desinformación, hecho que puede incluso poner en peligro la salud y el bienestar de la población. Por lo que la CEO de *YouTube* ha sido capaz de entender esto desde distintas perspectivas e hizo público que se implementaron esfuerzos para eliminar videos con detalles médicos sin sustento, inicialmente a través de su fuerza laboral, pero buscando la automatización de esta tarea, no solo para este caso sino para futuras ocasiones, (Knuutila & Herasimenka, 2020).

Por lo tanto, se puede determinar que, con base a la información presentada, Susan Wocicki es capaz de implementar las distintas habilidades de un líder estratégico, manteniendo siempre una postura abierta a escuchar, pero también determinada a defender y debatir sus ideas. Además, se rodea de un equipo no solo dentro de *YouTube*, sino también de *Google*, con quienes consulta la información relevante sobre distintos temas fundamentales que afectan la estrategia de la compañía. Por último, se considera que Susan continuará buscando el crecimiento de la compañía como lo ha hecho desde que se unió, alineándose a la estrategia de *Google*, sus fundadores y afiliados.

### **1.8 Modelos de negocio transformadores, el caso de *Uber***

Un modelo de negocios es una estructura o estrategia utilizada por una empresa para generar ingresos y crecer en el mercado. Es la forma en que se organiza, opera e interactúa con sus clientes, proveedores y otros actores del mercado para obtener ventaja competitiva y alcanzar sus objetivos. Una definición actual y aplicable a nuestros tiempos sería la de Porter (2011), un modelo de negocio sostenible es uno que genera rentabilidad para los accionistas mientras minimiza su impacto negativo en la sociedad y el medio ambiente.

Uno de los modelos de negocios más exitosos y revolucionarios de las últimas décadas es el de *Uber*. Fundada en 2009 por Travis Kalanick y Garrett Camp, *Uber* es una plataforma de transporte privado que conecta a conductores independientes con pasajeros que buscan una forma rápida y conveniente de moverse por la ciudad

La idea detrás de *Uber* era crear una alternativa a los tradicionales servicios de taxis, que a menudo eran lentos, costosos y poco confiables. Con *Uber*, los usuarios pueden pedir un viaje mediante una aplicación móvil, ver la ubicación del vehículo en tiempo real y pagar fácilmente con tarjeta de crédito. Además, la plataforma utiliza algoritmos avanzados para

asignar los viajes a los conductores más cercanos y eficientes, lo que reduce los tiempos de espera y mejora la experiencia del usuario (Mackay, Migdal, & Masko, 2022).

Desde su lanzamiento, *Uber* ha experimentado un crecimiento exponencial y ha expandido su presencia a cientos de ciudades alrededor del mundo. Aunque ha tenido que enfrentarse a desafíos legales y reguladores en algunos lugares, la compañía ha logrado mantener su posición como líder del mercado y ha diversificado su oferta de productos con servicios como *Uber Eats*, *Uber Black* y *Uber Freight* (Mackay, Migdal, & Masko, 2022).

El éxito de *Uber* se debe en gran medida a su capacidad para innovar y adaptarse a las necesidades cambiantes de los consumidores. La compañía ha demostrado ser capaz de evolucionar rápidamente y abordar problemas complejos como la seguridad, la accesibilidad y la sostenibilidad. Además, su enfoque en la tecnología y la toma de decisiones basada en datos le ha permitido mantener una ventaja competitiva en un mercado cambiante y cada vez más concurrido.

En resumen, el modelo de negocios de *Uber* se basa en la creación de una plataforma digital que conecta a conductores y pasajeros de manera eficiente y convenientemente. Como otras empresas exitosas, *Uber* ha innovado y adaptado a las necesidades del mercado, lo que le ha permitido mantener su liderazgo en el sector del transporte privado.

#### *1.8.1 Estrategias genéricas de Porter usadas por Uber*

De acuerdo con lo presentado por Porter (1980) la estrategia utilizada por *Uber* desde sus comienzos ha sido por diferenciación enfocada, esto se puede determinar según lo que mencionan sus fundadores Kalanick y Camp quienes detectaron una gran oportunidad para solucionar la necesidad de un servicio de taxi fácil de conseguir y confiable mediante el uso de los celulares inteligentes (Mackay, Migdal, & Masko, 2022). Una aplicación que

permitiera solicitar un servicio de transporte privado en automóvil fue una idea única e innovadora, práctica y fácil de utilizar.

Ésta nueva opción también permitía a los usuarios otras ventajas que un taxi nunca podría ofrecer, tal como un estimado del costo total del viaje, información y calificación del conductor, así como la comodidad de tener un conductor asignado al momento de solicitar el viaje. Además de esto, *Uber* facilita también los pagos al ofrecer opciones diferentes al efectivo como sucede tradicionalmente (Mackay, Migdal, & Masko, 2022). Todos estos factores logran un diferenciador que la compañía ha logrado mantener con el paso de los años, aún ante competidores que ofrecen servicios similares basados en plataformas digitales.

Por otro lado, podría pensarse que *Uber* busca un liderazgo en costos, sin embargo, la táctica del uso de ofertas ha sido utilizada solo en momentos clave especialmente para darse a conocer y ganar nuevos mercados.

### *1.8.2 Crecimiento de Uber*

Según las estrategias propuestas por Kourdi (2015), se considera que *Uber* utilizó tanto el crecimiento orgánico como la diversificación, lo cual se ha podido observar durante su historia.

En primer lugar, Mackay, Migdal y Masko (2022) describen cómo *Uber* empezó a expandirse en desde el principio, yendo desde tener presencia en tres ciudades de los Estados Unidos en el 2011, hasta llegar a más de 700 alrededor del mundo en el 2019, mediante una técnica de expansión agresiva, la cual indicaba simplemente iniciar operaciones en una nueva locación hasta que se les indicara que no tenían los permisos adecuados para hacerlo.

Esto no ha sido sencillo, principalmente por la resistencia de los conductores y dueños de los servicios de taxis tradicionales, lo que ha llevado a problemas legales, restricciones, e incluso manifestaciones y violencia física tanto hacia conductores como

usuarios de la plataforma. *Uber* ha empleado distintas estrategias para ganar mercado, tales como ofrecer precios bajos y promociones para atraer clientes, o reclutar conductores antes del lanzamiento oficial en nuevas locaciones.

Por otro lado, si bien *Uber* comenzó como un servicio de transporte privado, durante su historia ha demostrado estar abierto a la diversificación, yendo desde opciones premium con *UberBlack*, *UberSUV* o *UberLux*, económicas con *UberX*, hasta opciones de uso compartido como *UberPool*, (Mackay, Migdal, & Masko, 2022). No solo eso, la diversificación también se ha podido ver en que ha agregado otros servicios a su portafolio como plataformas de reparto alimentos con *UberEats* o renta de bicicletas y scotters (*Jump*).

Estas estrategias han funcionado para llevar a ser la compañía *startup* con mayor valor en el mundo en el 2018, valiendo ese año \$62 billones de dólares y manteniendo presencia a nivel mundial.

### 1.8.3 Teoría de los negocios transformadores

Para entender la teoría de los negocios transformadores propuesta por Mackay, Migdal y Masko (2022), es necesario recordar la definición de un modelo de negocios. Estos autores lo describen como un sistema donde interactúan los diferentes elementos que llevarán a una compañía a ser exitosa, demostrando claramente cómo se está creando y capturando valor.

Los autores han identificado seis puntos clave para que un modelo de negocios se considere transformador, no todas las empresas llegan a cumplir con todos ellos, sin embargo, se considera que teniendo tres o más de ellos, mayores serán las posibilidades de convertirse en un referente que transforme la industria. A continuación, se detalla cada uno de estos puntos, (Kavadias, Ladas, & Loch, 2016):

- Productos o servicios personalizados. Los nuevos modelos buscan cumplir con las necesidades individuales de sus clientes, para lograrlo a precios competitivos, es fundamental apoyarse de la tecnología.
- Procesos cerrados. Aquí se busca reemplazar los modelos de consumo linear por el uso de productos reciclados, lo cual, a su vez, puede llevar a reducir costos.
- Activos compartidos. El uso de la tecnología permite que las compañías habiliten la opción de compartir activos en distintas partes de la cadena de suministro, logrando así un valor tanto para quien es dueño del recurso, como para quien pretende utilizarlo.
- Precios basados en consumo. Algunos modelos cobran únicamente por el consumo específico, en lugar de cobrar una tarifa fija. Esto beneficia a los usuarios porque pueden pagar solo por lo que les trae beneficios según sus necesidades.
- Sistema colaborativo. La tecnología mejora la colaboración entre las distintas partes de la cadena de suministro, no solo reduciendo costos, sino también permitiendo que los negocios distribuyan riesgos de una mejor manera.
- Organizaciones ágiles y adaptables. Es importante adaptarse a los cambios en los mercados, permitiendo adaptarse a los cambios que suceden en tiempo real en los negocios.

#### *1.8.3.1 Uber: Un modelo de negocios que transformó la industria.*

Se considera que *Uber* es una compañía que transformó la industria de los taxis y transporte privado, ya que antes de su llegada no existía uno similar que integrara la tecnología de la manera que lo hizo la compañía, facilitando no solamente el uso del servicio para los usuarios, sino también cambiando la forma en que los conductores podían prestar sus

servicios (Mackay, Migdal, & Masko, 2022). Tomando en cuenta los seis puntos clave elaborados por Kavadias, Ladas y Loch (2016) se identifica que *Uber* cumple los siguientes:

- Servicios personalizados. La compañía cuenta con diferentes opciones que permiten a los usuarios determinar lo que más se adecua a sus necesidades, por ejemplo, ofreciendo el transporte en autos de lujo, compartido con otras personas o su servicio regular. De igual manera, ofrece la libertad de revisar los datos del viaje y conductor antes del viaje, con la opción de cancelarlo si el usuario lo desea. Del lado de los conductores, tienen elección de decidir horarios en que se encontraran activos, también de manera opcional pueden aceptar o cancelar un viaje (Mackay, Migdal, & Masko, 2022).
- Activos compartidos. Esto es clave en el modelo de negocios de *Uber*, dado que los autos que se utilizan para los servicios de la plataforma son propiedad de los conductores o terceros que contratan personal para conducirlos.
- Precios basados en consumo. *Uber* ofrece a sus usuarios distintas opciones de servicio que les permite elegir la tarifa que mejor se adecue.
- Sistema colaborativo. En este punto clave, la plataforma hace uso de *big data* para que los conductores sean quienes se encarguen de ganar los viajes.
- Organización ágil y adaptable. Sin duda, la compañía ha demostrado manejarse de esta manera, ya que con el paso del tiempo han realizado cambios en sus servicios y tecnología, basándose en leyes, nichos de mercado e incluso retroalimentación de los usuarios, como lo describen Mackay, Migdal y Masko (2022).

Aunque *Uber* no cumple con el punto de procesos cerrados por su naturaleza, cumplir con cinco de seis características demuestra que la empresa presentó un modelo de negocio que transformó la industria del transporte privado, copiado por competidores y atacado por las

compañías de taxis que pretenden mantener su parte del mercado sin evolucionar su propio modelo de negocios.

#### *1.8.4 Uber: Señalamientos y problemas de ética*

Desde su fundación y primeros años *Uber* se convirtió en una empresa muy reconocida pero rodeada de polémica, esto se dio fundamentalmente a que por una parte vino a ser un nuevo competidor que rompió el paradigma de cómo las personas podían trasladarse dentro de las ciudades más importantes empleando un nuevo modelo de transporte público-privado el cual contaba con la implementación de un nuevo e innovador modelo de negocio y con un sistema de operación que parecía a todas luces ser más eficiente y seguro, esto le permitió a *Uber* por una parte expandirse rápidamente en el mercado y a su vez ser una nueva plataforma de generación de autoempleo.

A todas luces el inicio de operaciones de *Uber* en el mercado parecía ser un parteaguas positivo en la industria, sin embargo, esto no era exactamente así, la incursión *Uber* también se encontraba afectando de manera directa la demanda de servicios de taxi existente en cada una de las ciudades en las que *Uber* comenzaba a operar, y por ende se convirtió en un problema que escaló rápidamente en todos los niveles, aquellos que se sintieron afectados comenzaron a ejercer presión ante las autoridades realizando manifestaciones, paros laborales y huelgas (Romero, 2022). Esta situación obligó a las autoridades a tomar medidas para restringir y frenar el acelerado crecimiento de *Uber* en el mercado implementando leyes y regulaciones que en teoría buscarían equilibrar la demanda entre las partes o incluso restringir la participación de *Uber* en algunas localidades, sin embargo, en el año 2022 el diario británico *The Guardian* (2022) realizó una investigación y recopilación de más de 124 mil documentos internos y confidenciales pertenecientes a *Uber*

mismos que posteriormente serían publicados por el Consorcio Internacional de Periodistas de Investigación (ICIJ).

Dichos documentos estaban conformados por conversaciones de *WhatsApp*, correos electrónicos, así como mensajes de texto intercambiados durante el periodo de 2013 a 2017, estos documentos revelaban como los más altos niveles dentro de la organización como Travis Kalanick CEO de la empresa y su equipo de trabajo se encargaron de sobornar a distintos actores de poder con el fin de persuadir y cabildear con otros políticos y con ello conseguir el respaldo necesario alterar la opinión pública de manera paulatina y a su vez modificar distintas leyes y regulaciones que le impedían a *Uber* operar en ciertas localidades, así como continuar operando con normalidad y en el ritmo de expansión acelerada con el que lo venía haciendo.

De acuerdo con información publicada por Valeria Romero (2022) los documentos *Uber* indicaban que la empresa habría gastado más de 90 millones de dólares en sobornos, e incluso, se expone como en el año 2014 el actual presidente de Francia Emanuel Macron quien en ese entonces fungía como secretario de economía habría estado implicado en dichos manejos permitiéndole a *Uber* operar en circunstancias de ilegalidad, e incluso se mencionó que Macron habría autorizado de manera discrecional que una cantidad importante de conductores de *Uber* operara sin licencia en diversas localidades.

Dichos documentos también revelaron como *Uber* replicó este tipo de prácticas en más de 40 países e incluso se sabe que llegó a persuadir a sus conductores para realizar protestas y manifestaciones con el fin lograr cambios en las leyes que favorecieran a la empresa, también los documentos señalan como en su momento Travis Kalanick instruyó a su equipo de informática en realizar distintos apagones en el sistema informático de la empresa de manera remota y con ello impedir que las autoridades pudieran intervenir en

dicho sistema con el fin de extraer información sensible de la empresa. Finalmente, en el año 2017 la nueva CEO de la compañía Dara Khosrowshahi declaró públicamente que no se sienten orgullosos en cómo la empresa actuó y culpó en su totalidad a *Kalanick* y su equipo por las faltas cometidas (The Guardian, 2022).

#### *1.8.5 Lecciones aprendidas del caso Uber*

Sin ninguna duda *Uber* es un caso de estudio con demasiados contrastes por analizar y reflexionar, en primera instancia, es fundamental observar su origen y desarrollo desde una perspectiva de caso éxito, en el cual, queda claro que *Uber* es una empresa que vino a romper todos los paradigmas de su industria a partir de diferentes factores que la llevaron a convertirse en un referente global de innovación y crecimiento exponencial.

El primer factor que resulta indispensable analizar es su capacidad de entendimiento del mercado, de sus necesidades y de la enorme oportunidad económica que representa explotarlo de manera distinta e innovadora. Por otra parte, la capacidad que tuvo la firma y sus dirigentes para implementar de manera muy exitosa diversos aspectos de innovación tanto en su modelo de operación a través de su aplicativo móvil, así como de su modelo de economía colaborativa a través del cual pudo tener una expansión muy acelerada en el mercado sin la necesidad de realizar inversiones económicas equivalentes a su ritmo de crecimiento.

Otro aspecto importante para resaltar en este caso desde una perspectiva de éxito tiene que ver con la diversificación de las unidades de negocio de *Uber* a partir del aprovechamiento de su base instalada de recursos y clientes, dando como resultado la eventual incursión en el mercado de *Uber Eats*, una idea que también vino a cambiar por completo la forma de solicitar alimentos y productos de tiendas de autoservicio a domicilio.

En cierta forma se puede definir a *Uber* como un pionero de la industria que logró imponer su modelo negocio de manera global impactando de manera permanente el imaginario colectivo en el uso de aplicativos que tiene como propósito fundamental la solicitud de productos o servicios.

Dejando un poco de lado lo relativo al éxito de *Uber* también hay un caso de constantes prácticas de corrupción, las cuales dejan claro como este crecimiento tan acelerado que tuvo la empresa con el paso del tiempo, no hubiera sido posible sin las repetidas situaciones poco éticas en la que *Uber* participó con el fin de desaparecer todos aquellos obstáculos que se antepusieron a sus intereses y que hoy en día le han traído consecuencias legales, financieras y de reputación.

Es fundamental no disociar los aspectos positivos de los negativos en este y cualquier otro caso, y comprender que las vías ilegales nunca serán las indicadas para lograr los objetivos que se imponga cualquier empresa, aunque se pueda llegar a pensar de manera incorrecta, que al no existir consecuencias en lo inmediato tampoco las habrán en el mediano y largo plazo, la historia siempre ha demostrado lo contrario, siempre que se opta por la ilegalidad y las prácticas poco éticas las consecuencias llegarán tarde que temprano y serán pocas las organizaciones que tendrán la fortuna de sostenerse de manera estable habiendo afrontado sus incorrectas decisiones.

Finalmente cabe resaltar que los medios de comunicación hicieron lo correcto en divulgar de manera responsable todos los actos de corrupción en los que *Uber* se encontraba implicada, así como los responsables de estas decisiones.

## 1.9 Conclusiones del capítulo 1

Comprender los temas presentados en este capítulo proporcionan herramientas que permiten crear y dirigir una empresa.

Como se describió, para las compañías es fundamental establecer una estratégica que les permita diferenciarse del resto de los competidores, así como contar con un proceso que integre los distintos elementos que la componen. Empresas como *Natura*, *Starbucks* o *Uber* demuestran que su éxito se basa en definir y seguir una estrategia, siempre a cargo de líderes capaces de reaccionar ante problemas y cambios propios de cada industria, entendiendo las oportunidades y amenazas de la empresa propia.

Destacando que una de las prioridades debe ser mantener una cultura laboral basada en la ética, aplicada en todos los niveles y aspectos de la empresa, evitando caer en el pensamiento de que, para crecer y ganar mercado es necesario llegar a prácticas que pongan en riesgo la integridad de la compañía.

## **CAPÍTULO 2**

### **INDUSTRIA *CAPSTONE* Y LA EMPRESA *DIGBY***

## 2.1 Introducción

En este capítulo se explicarán las características de *Capstone*, industria a la cual pertenece la empresa *Digby* que será también descrita. Es importante entender los distintos elementos y retos presentados en *Capstone*, para así cumplir la misión y visión de la compañía de manera exitosa, logrando una ventaja competitiva y un negocio rentable con el paso del tiempo.

Las compañías de esta industria fueron creadas después de que el gobierno se encargara de destruir un monopolio en distintos competidores idénticos. Hay que atender de manera inmediata algunos problemas no solucionados durante dicho monopolio, como el manejo de mercadotecnia, creación de productos con base en las necesidades del mercado y revisión cautelosa de producción y finanzas.

## 2.2 Condiciones de la industria *Capstone*

La industria *Capstone* provee de sensores con distintas características a diversas áreas de aplicación, tales como seguridad o biomédica (Capsim, 2024b). Dado que estos sensores se encuentran en los productos finales de los clientes, las empresas pertenecientes a ésta no se enfocan a la venta directa a consumidores, sino a hacia otros negocios.

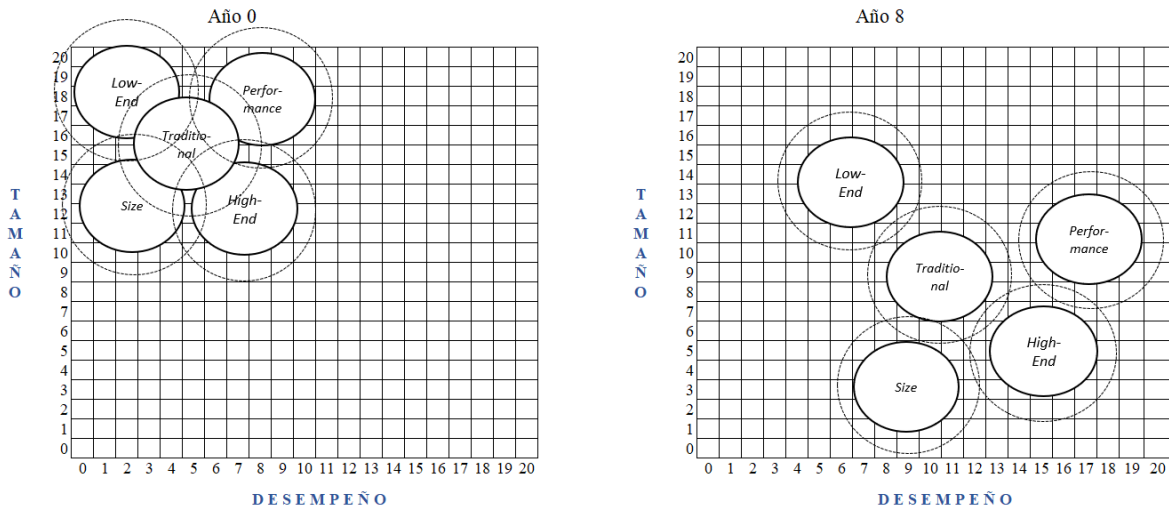
### 2.2.1 Segmentos de la industria *Capstone* y sus preferencias

Los segmentos de mercado se definen como *Traditional*, *Low-End*, *High-End*, *Performance* y *Size*. Cada uno de estos se diferencia según sus preferencias en las siguientes cuatro características (Capsim, 2024b):

- **Posicionamiento:** esta se refiere a las características de los productos, con el paso del tiempo, los clientes esperan mejor desempeño y menor tamaño. Para entender el punto óptimo en que se encuentra cada segmento en un momento dado, *Capsim* define en un mapa perceptual (Capsim, 2024). La variación en los valores es modificada significativamente para el final de cada periodo. La figura 6 muestra un

ejemplo donde se puede apreciar la diferencia en los valores iniciales del año cero y los de ocho años después.

Figura 6: Ejemplo de un mapa perceptual en el año 0 y 8



Nota: tomado de *Capsim* (2024b)

- Precio: cada segmento tiene distintas expectativas en cuanto a precios, dependiendo de las prioridades asignadas en el mismo. El precio disminuirá \$0.50 centavos cada año.
- Edad: se refiere a la cantidad de tiempo que ha pasado desde la última revisión aplicada o desde la creación de un sensor, algunos segmentos buscarán productos ya establecidos y otros darán prioridad a los recién creados.
- Confiabilidad (*Mean Time Before Failure, MTBF*), este define la cantidad de horas que el producto funciona antes de fallar.

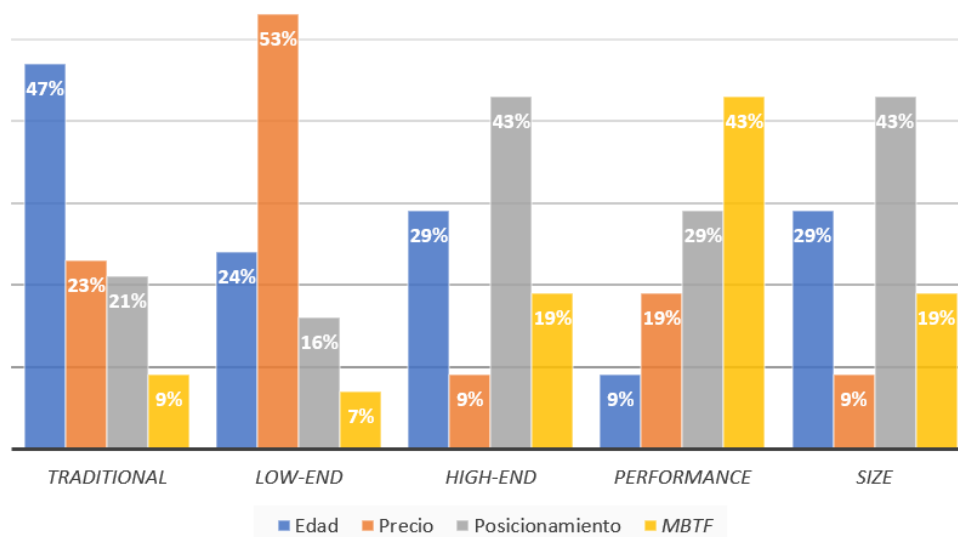
En cuanto a los segmentos de la industria *Capstone* se definen según las prioridades de cada uno, como se describe en seguida (Capsim, 2024b):

- *Traditional*: dado que en este segmento los clientes buscan productos establecidos a precios modestos, el orden de las preferencias en cuanto a características son edad, precio, posición ideal y *MTBF*.

- *Low-End*: aquí se buscan productos que ya tengan tiempo en el mercado a precios bajos, las prioridades son precio, edad, posición ideal y *MTBF*.
- *High-End*: a diferencia de los anteriores, aquí se buscan productos con tecnología de punta y diseños nuevos, teniendo como principal prioridad la posición ideal, seguido de edad, *MTBF* y precio.
- *Performance*: como su nombre lo indica, los clientes están interesados en productos con el mejor rendimiento, por lo que el *MTBF* encabeza la lista, siguiendo con la posición ideal, precio y edad.
- *Size*: los clientes pondrán foco en las dimensiones del producto, ordenando las preferencias como posición ideal, edad, *MTBF* y precio.

La figura 7 muestra de manera gráfica los porcentajes de prioridades de cada segmento

Figura 7: Gráfica con porcentajes de prioridades por segmento



Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

Entender prioridades e importancia de las distintas características para cada segmento, sin olvidar tomar siempre en cuenta las posiciones del mapa perceptual, permitirá ofrecer

productos cercanos a las expectativas de los clientes, sin quedarse atrás del resto de la competencia.

### 2.2.2 Cinco fuerzas competitivas en la industria *Capstone*

A continuación, se presenta un análisis de las cinco fuerzas competitivas presentadas por Porter (1996), las cuales deben ser tomadas en cuenta al momento de iniciar operaciones dentro de la industria *Capstone* (Capsim, 2024b):

- Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes: la industria *Capstone* presenta una rivalidad intensa, dado que se tienen seis competidores buscando ganar mercado en alguno o todos los segmentos. Será fundamental para la empresa *Digby* estudiar y anticipar los movimientos que se presentan año con año, para de esta manera mantener una ventaja competitiva.
- Amenaza de entrada potencial de nuevos competidores: en el caso de *Capstone*, no se tendrán nuevos competidores, dado que ya se tiene establecida la cantidad de empresas que estarán ofreciendo sus productos y se trata de una industria cerrada.
- Poder de negociación de los clientes: estos tienen un gran poder sobre la industria, dado que existirá una cantidad importante de productos similares ofrecidos por la competencia, por lo que la compañía tendrá que tomar decisiones sobre el nivel de apego a las expectativas de los clientes, sin descuidar las inversiones de promoción y ventas.
- Amenaza de desarrollo potencial de productos sustitutos: al ser una industria cerrada, no se considera que puedan existir sustitutos.
- Poder de negociación de proveedores: el poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que cada empresa puede establecer el número de días para llevar a cabo los

pagos, es importante tomar en cuenta que descuidar este aspecto puede llevar a retrasos en la producción.

Para *Digby* es fundamental tener en cuenta estas fuerzas al momento de tomar decisiones y decidir la estrategia que guiará el curso de la empresa. Sin duda alguna, la rivalidad intensa será la fuerza en la que se debe poner más foco.

### **2.3 Reporte *Courier***

A final de cada año, el reporte *Capstone Courier* mostrará información extensiva sobre cómo se desempeñó cada una de las empresas pertenecientes a la industria durante ese periodo.

Algunos de los elementos mostrados son patrones de compras de los clientes, posicionamiento de los productos e información financiera pública de las distintas compañías (Capsim, 2024b). Aquí se podrán encontrar detalles específicos sobre el cada segmento como expectativas, preferencias y características de cada producto que existe en el mercado, lo que permitirá determinar el mejor curso de acción para los distintos departamentos de la empresa. Es importante revisar la información presentada ya que será la fuente para la toma de decisiones del siguiente año.

Este reporte consiste en ocho secciones principales, descritas a continuación (Capsim, 2024b):

- **Página principal:** proporciona una vista rápida de los resultados del año de todas las empresas de la industria *Capstone*, incluyendo ventas, ganancias, inventarios y otros datos que ayudarán a la toma de decisiones para el siguiente año.
- **Bonos y acciones:** muestra esta información sobre todas las empresas, así como la tasa de interés preferencial del próximo año.

- Resumen financiero: aquí se pueden encontrar datos financieros de cada empresa, como flujo de efectivo, hojas de balance y estados de resultados, lo que permite realizar un análisis del estado financiero de los competidores en la industria.
- Análisis de producción: en esta sección se encuentra información detallada sobre los distintos productos existentes en el mercado, tales como inventarios, precios, costos y características. También proporciona datos sobre producción como niveles de automatización, capacidad y utilización de planta de los competidores.
- Análisis de segmento de mercado: proporciona información y estadísticas sobre los productos en el mercado, tales como unidades totales existentes y ventas, porcentajes por segmento y de crecimiento para el siguiente año. También se muestra la posición de cada producto existente dentro del mapa conceptual.
- Reporte de participación de mercado: detalla las ventas actuales y potenciales en todos los segmentos.
- Mapa perceptual (explicado anteriormente).
- Otros reportes: se muestra información sobre otros aspectos de cada compañía, como lo son recursos humanos, gestión de calidad total (*TQM*) y sostenibilidad.

Por lo tanto, es fundamental para las empresas revisar el reporte *Courier* al final de cada ejercicio anual, con esto se asegura un adecuado entendimiento del comportamiento de la competencia, así como un pronóstico de posibles planes.

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

Con base al tipo de mercado, productos y situación inicial de los competidores dentro de la industria *Capstone*, existen seis estrategias sugeridas como punto de inicio, las cuales se describen a continuación (Capsim, 2024b):

- **Amplio líder de costos:** esta estrategia tendrá presencia en todos los segmentos, manteniendo los costos al mínimo para así ofrecer precios por debajo del promedio del mercado. Es importante invertir en incrementar niveles de automatización para compensar costos relacionados a tiempo extra y segundos turnos.
- **Amplio diferenciador:** aquí también se mantiene presencia en cada segmento del mercado, ofreciendo productos con diseños frescos y mejoras en tamaño y desempeño, así como alta disponibilidad y nivel de conocimiento entre los clientes, por lo que el precio se encontrará por encima del promedio.
- **Líder de nicho en costos (poca tecnología):** el enfoque estará en los segmentos *Traditional* y *Low-End*. En esta estrategia se buscará minimizar costos en investigación y diseño, producción y materiales. Los precios se mantendrán por debajo del promedio y la automatización deberá aumentar para balancear los costos de segundos turnos y tiempo extra.
- **Líder de nicho en tecnología (alta tecnología):** estrategia enfocada en los segmentos de *High-End*, *Performance* y *Size*. Se buscará mantener diseños con tecnología de punta y características superiores al mercado. Los precios estarán por encima del promedio y la capacidad de producción será expandida a medida que la demanda crezca.
- **Líder de costos con enfoque en el ciclo de vida del producto:** se centra en *High-End*, *Traditional* y *Low-End*. En esta, la compañía buscará ofrecer precios bajos, manteniendo al mínimo los gastos relacionados a investigación y desarrollo, producción y materiales. El foco en ciclo de vida de los productos permite a la compañía obtener las ventas de varios años en cada uno de los que se introdujeron al

segmento de *High-End*, dado que se espera que maduren a *Traditional* y terminen en *Low-End*.

- Diferenciador con enfoque en el ciclo de vida del producto: enfocado en *High-End*, *Traditional* y *Low-End*. Para obtener una ventaja competitiva, la empresa deberá mantener los mejores diseños en sus productos, así como invertir en mercadotecnia y ventas y nuevos ofrecimientos al mercado. El precio estará por encima del promedio y la capacidad aumentará conforme las necesidades de la demanda.

Estas estrategias servirán como punto de inicio, lo que permitirá encaminar esfuerzos hacia un objetivo en común dentro de la compañía, sin embargo, el comportamiento del mercado y la competencia determinará si *Digby* considera necesario realizar un cambio en algún momento dado.

## **2.5 Estructura general y definición de la organización**

En *Digby* se establecen la misión, visión y valores como los componentes fundamentales en la definición, alcance y el funcionamiento estructural de la organización:

- Misión: *Digby* pretende ser una empresa líder en el mercado a través de una estrategia centrada en la entrega de productos y servicios de excelencia, la participación total en el mercado y una alta disponibilidad en todos los sectores manteniendo precios justos y equilibrados para sus consumidores, teniendo en cuenta que en todo momento que esto sólo es posible a través la sensibilidad y el entendimiento constante de las necesidades y prioridades más fundamentales de nuestros clientes y los cambios del mercado.
- Visión: *Digby* tiene como propósito fundamental lograr consolidarse como la empresa líder en el mercado, logrando establecer un balance perfectamente equilibrado entre el costo de sus productos y los impactos externos del mercado como

lo es la inflación o los incrementos de costos en las cadenas productivas y de valor, logrando con ello mantener una demanda activa y en crecimiento constante de la empresa en términos de participación de mercado.

- Valores: el alcance de los objetivos establecidos por *Digby* se encuentra centrado en los valores universales de respeto mutuo, competencia justa en el mercado y apego total a las normativas establecidas por las autoridades, el cuidado constante al medio ambiente y la total atención de la integridad, seguridad y desarrollo constante del pilar más esencial de la empresa, es decir los todos y cada uno de los colaboradores de la organización.

La misión, visión y valores establecidos en *Digby* tienen como propósito fundamental establecer una dirección estratégica, guían la toma de decisiones, modelan la cultura organizacionales, y establecen el marco de diferenciación con relación a la competencia.

### *2.5.1 Estructura organizacional*

En *Digby* se establece una estructura organizacional conformada por todas aquellas áreas de negocio que resultan fundamentales para el alcance de los objetivos, la obtención de resultados y el apego a valores establecidos.

- *CEO*: es el máximo responsable ejecutivo de la empresa, es quien define en conjunto con su equipo de liderazgo la estrategia que debe de seguir la organización, traza los objetivos, coordina los esfuerzos y representa públicamente *Digby*.
- Dirección comercial: es el responsable del área de comercial de la organización, de la cual dependen los departamentos de mercadotecnia, así como investigación y desarrollo (*R&D*). De igual forma tienen la responsabilidad de definir en conjunto con el *CEO* los objetivos financieros y comerciales de la organización, desarrollar estrategias de mercado y analizar los resultados obtenidos, a su vez tienen la tarea de

supervisar y dirigir el equipo de ventas de la organización con el objetivo de alcanzar y superar los objetivos establecidos.

- **Dirección de recursos humanos:** es el responsable de liderar y supervisar todas las áreas relativas con el capital humano de la empresa, tales como (*TQM*) manejo total de calidad y recursos humanos, gestionando la atracción y retención de personal, promoción de la cultura organizacional y el clima laboral, desarrollo de talento y gestión de la diversidad e inclusión de la empresa.
- **Jefe de manufactura:** es el responsable de supervisar y dirigir las operaciones de fabricación de la empresa. Sus responsabilidades y funciones se centralizan en la planificación y programación de producción derivada del pronóstico de ventas del equipo comercial y de mercadotecnia de la empresa y del equipo de liderazgo, además gestiona el personal y los recursos, lo que implica coordinar con otros departamentos como logística que el programa establecido se cumpla con el plan. Adicionalmente, tienen la tarea de implementar iniciativas de mejora continua y gestionar el cumplimiento normativo y de seguridad.

A continuación, la figura 8 muestra la estructura organizacional que constituye el grupo de liderazgo de la empresa:

Figura 8: organigrama de la empresa *Digby*



Nota: creación propia

Tener una organización equilibrada, con responsabilidades distribuidas, lineamientos y propósitos claros permiten la correcta colaboración y coordinación entre cada una de las unidades de negocio, asegurando que los responsables persigan los mismos objetivos para el éxito de la empresa.

### *2.5.2 Estrategia comercial de Digby*

Con relación a una serie de ejercicios, modelados y análisis realizados de manera preliminar, se ha establecido que *Digby* optará por desarrollar una estrategia enfocada en la amplia diferenciación de productos en el mercado.

A través de esta estrategia *Digby* pretende incrementar sus márgenes de ingreso al evitar la competencia directa basada únicamente precios, en cambio se busca construir relaciones más sólidas y de largo plazo con sus clientes.

### *2.5.3 Tácticas por departamento*

A diferencia de la estrategia, que es más amplia y general, las tácticas son más operativas y acotadas. Tienen un propósito definido y efectos medibles. Al completarse en plazos más cortos, estas acciones tácticas contribuyen al cumplimiento de las metas estratégicas mayores de la compañía, mientras que la estrategia marca el rumbo general, las tácticas son los pasos prácticos que se toman sobre el terreno para avanzar hacia los objetivos estratégicos planteados.

La empresa *Digby* ha seleccionado la estrategia de Amplio Diferenciador por la cual emplea la lista de las siguientes tácticas por departamento:

- Investigación y Desarrollo: mantener la línea de productos existente y presencia en cada segmento. El objetivo es ofrecer a los clientes productos que cumplan con sus criterios ideales de posicionamiento, edad y confiabilidad.

Los estándares de los diferentes productos se enfocarán en conservar el punto medio ideal (con su respectivo *off-set* de cada segmento) para garantizar la calidad de todos los productos y ofrecer lo mejor entre los competidores. Esto requiere de una inversión anual de \$500 por producto (\$2,500 total por año). No está contemplado el lanzamiento de nuevos productos.

- **Mercadotecnia:** invertir de forma agresiva en promoción y ventas en todos los segmentos con el objetivo de facilitar el posicionamiento para que los clientes encuentren los productos de la compañía *Digby*. Se iniciará con una campaña de \$15,000 para distribuir entre los diferentes productos para conseguir una fácil accesibilidad en el mercado y ganar cuota entre los competidores. Los presupuestos se ajustarán de acuerdo con las condiciones año tras año y manteniendo un mínimo de 50% en accesibilidad y conocimiento por cada segmento al año.

Los precios están considerados como *premium* por debajo del límite superior de cada segmento año tras año.

- **Producción:** la capacidad estará en aumento para satisfacer la demanda. Una vez que los productos estén bien posicionados, se tendrán incrementos modestos en los niveles de automatización para mejorar los márgenes, pero nunca a expensas de la capacidad de reposicionar productos y mantener al día con los segmentos conocido como *R&D*.

El total de componentes a fabricar está dictaminado por la demanda del segmento y los pronósticos de mercadotecnia. *Digby* tiene contemplado fabricar con un margen superior entre el 10% y 15% arriba del pronóstico proporcionado por el equipo de mercadotecnia, esto para garantizar la demanda y tener inventario en caso de exceder las expectativas de los clientes. Los niveles de automatización fuerte

estarán enfocados en los segmentos *Low-End* y *Traditional* con un aumento de 7.00 puntos para el año siete en los niveles de automatización mientras que el resto (*High-End*, *Size* y *Performance*) se incrementarán de acuerdo con las necesidad y disponibilidad de flujo de efectivo con un incremento de hasta 5.0 para finalizar el año siete. La figura 9 contiene los datos de automatización a lo largo de ocho años.

Figura 9: niveles de automatización por cada año

Año	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
<i>Traditional</i>	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	7.00	7.00
<i>Low End</i>	5.00	5.00	6.00	6.00	6.00	6.00	8.00	8.00
<i>High End</i>	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00
<i>Performance</i>	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00
<i>Size</i>	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

- Finanzas: las inversiones se suscitan principalmente a través de emisiones de acciones y efectivo de las operaciones, complementando con ofertas de bonos según sea necesario. A medida que los flujos de efectivo lo permitan. El objetivo principal se enfoca en lo adversos a la deuda y evitar pagos de intereses.

Las tácticas previamente mencionadas son una guía para soportar la estrategia seleccionada por *Digby* que busca mantener presencia en todos los segmentos, invertir fuertemente en mercadotecnia, crecer la producción de forma controlada, y financiarse primordialmente con capital propio sobre deuda.

## 2.6 Modelo de negocios *Digby*

El modelo de negocios *canvas*, es una herramienta gráfica que permite describir, diseñar, desafiar, inventar y pivotar modelos de negocio de manera visual.

Este enfoque visual y estructurado permite a los emprendedores y empresarios entender de manera integral cómo opera su negocio y facilita la identificación de áreas de

mejora o ajuste. Es una herramienta valiosa para la planificación estratégica y la innovación en los modelos de negocio.

La figura 10 a continuación muestra los elementos del modelo para *Digby*:

Figura 10: modelo de negocios *canvas* para la empresa *Digby*



Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

## 2.7 *Balanced Scorecard* de la empresa *Digby*

Como dice Kaplan & Norton (2005) el *BSC* más que un simple agrupamiento de medidas financieras y métricos empresariales, es una herramienta de evaluación estratégica que puede retratar con precisión el progreso estratégico de una unidad de negocio y la compañía en su totalidad. A continuación, la figura 11 presenta una proyección de los indicadores anuales del *Balanced Scorecard* para *Digby* y en la 12 los de mediano (cuatro años) y largo plazo (ocho años). Estos indicadores muestran los pronósticos de indicadores anuales distribuido entre las diferentes áreas y organizaciones de *Digby*.

Figura 11: *Balanced Scorecard* para la empresa *Digby*

		2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	MAX per round
		Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	
Financieros	Precio por accion	5.0	6.0	6.5	6.5	7.0	7.0	7.5	8.0	8.0
	Ganancias	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	8.0	8.5	9.0	9.0
	Apalancamiento	6.0	6.0	6.5	7.0	7.0	7.5	8.0	8.0	8.0
	<b>Sub total</b>	<b>14.0</b>	<b>16.0</b>	<b>18.0</b>	<b>19.5</b>	<b>21.0</b>	<b>22.5</b>	<b>24.0</b>	<b>25.0</b>	<b>25.0</b>
Procesos internos del negocio	Margen de contribución	3.0	3.5	3.5	4.0	4.0	4.5	4.5	5.0	5.0
	Utilización de planta	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
	Días de capital de trabajo	1.0	1.5	1.5	2.0	3.0	3.0	4.0	5.0	5.0
	Costos por desabasto	3.0	3.0	3.0	3.5	3.5	4.0	4.5	5.0	5.0
	Costos de inventario	4.0	4.0	4.5	4.5	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
	<b>Sub total</b>	<b>16.0</b>	<b>17.0</b>	<b>17.5</b>	<b>19.0</b>	<b>20.5</b>	<b>21.5</b>	<b>23.0</b>	<b>25.0</b>	<b>25.0</b>
Clientes	Criterio de compra	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
	Conocimiento del producto	1.0	1.0	1.0	1.5	1.5	1.5	1.5	2.0	5.0
	Accesibilidad de producto	1.0	1.0	1.0	1.5	1.5	1.5	1.5	2.0	5.0
	Cantidad de productos	3.0	3.0	3.5	3.5	4.0	4.0	4.5	5.0	5.0
	Gastos Administrativos	4.0	4.5	4.5	4.5	4.5	5.0	5.0	5.0	5.0
	<b>Sub total</b>	<b>14.0</b>	<b>14.5</b>	<b>15.0</b>	<b>16.0</b>	<b>16.5</b>	<b>17.0</b>	<b>17.5</b>	<b>19.0</b>	<b>25.0</b>
Aprendizaje y crecimiento	Tasa de rotación de personal	3.7	4.0	4.0	5.0	5.0	5.5	5.5	6.0	6.0
	Productividad		5.0	5.0	6.0	6.0	6.5	6.5	7.0	7.0
	TQM Reducción de material				1.5	1.5	2.0	2.5	3.0	3.0
	TQM Reducción en R&D				1.5	1.5	2.0	2.5	3.0	3.0
	TQM Reducción de costos administrativos				1.5	1.5	2.0	2.5	3.0	3.0
	TQM Incremento de demanda				1.5	1.5	2.0	2.5	3.0	3.0
	<b>Sub total</b>	<b>3.7</b>	<b>9.0</b>	<b>9.0</b>	<b>17.0</b>	<b>17.0</b>	<b>20.0</b>	<b>22.0</b>	<b>25.0</b>	<b>25.0</b>
		<b>47.7</b>	<b>56.5</b>	<b>59.5</b>	<b>71.5</b>	<b>75.0</b>	<b>81.0</b>	<b>86.5</b>	<b>94.0</b>	<b>100.0</b>

Nota: creación propia con datos de Capsim (2024b)

Figura 12: *Balanced scorecard* para la empresa *Digby* a largo plazo

		2028	2032	MAX
		Plan	Plan	
Financieros	Valor del mercado	15.0	20.0	20.0
	Ventas	15.0	20.0	20.0
	préstamo de emergencia	15.0	20.0	20.0
	<b>Sub total</b>	<b>45.0</b>	<b>60.0</b>	<b>60.0</b>
Procesos internos del negocio	Utilidad de operación	40.0	50.0	60.0
	<b>Sub total</b>	<b>40.0</b>	<b>50.0</b>	<b>60.0</b>
Clientes	Satisfacción cliente	15.0	20.0	20.0
	participación de mercado	25.0	35.0	40.0
	<b>Sub total</b>	<b>40.0</b>	<b>55.0</b>	<b>60.0</b>
Aprendizaje y crecimiento	Ventas por empleado	10.0	15.0	20.0
	Activos por empleado	10.0	15.0	20.0
	Ganancia por empleado	10.0	15.0	20.0
	<b>Sub total</b>	<b>30.0</b>	<b>45.0</b>	<b>60.0</b>
<b>Total</b>		<b>125.0</b>	<b>165.0</b>	

Nota: creación propia con datos de Capsim (2024b)

Estos indicadores están diseñados para evaluar el desempeño y los resultados a lo largo de un período más extenso, en lugar de en intervalos cortos y están vinculados a los objetivos estratégicos a largo plazo de *Digby*.

Es importante revisar estos indicadores periódicamente para garantizar el éxito dentro de un entorno empresarial competitivo y en constante evolución.

## **2.8 Conclusión capítulo 2**

En conclusión, la industria *Capstone* presenta condiciones específicas que deben ser tomadas en cuenta año con año para lograr una ventaja competitiva dentro del mercado. No basta con entender la situación del resto de las empresas, sino que también será de suma importancia analizar la información disponible sobre cada segmento y las preferencias de cada característica, así como los cambios que esto puede sufrir al final de cada ejercicio.

Dado que la empresa *Digby* pretende seguir la estrategia de amplia diferenciación del mercado, deberá prestar especial atención a todos los productos; *Traditional, Low-End, High-End, Performance* y *Size*, así como invertir en mercadotecnia y producción. Si bien, se tendrá siempre en cuenta maximizar ganancias, la compañía debe asegurar el adecuado uso de sus recursos para distinguirse entre la competencia.

Por último, el análisis de los valores objetivo en el *Balanced Scorecard*, servirán como una guía para determinar el rumbo de la empresa y tomar acciones correctivas en caso de ser necesario.

## **CAPÍTULO 3**

### **ANÁLISIS DE DESEMPEÑO DE *DIGBY* 2025-2026**

### 3.1 Introducción

En este capítulo se analiza el desempeño de la empresa *Digby* durante su primer bienio, correspondiente al periodo 2025-2026, tomando como referencia los resultados de la competencia, en particular de la empresa *Chester* quienes se posicionan como número uno en la industria *Capstone*, así como el desempeño de cada una de las unidades de negocios, detalles específicos de cada producto e indicadores financieros presentados en el reporte *Courier*.

### 3.2 Análisis de la industria en el año 2026

Al cierre del 2026, si bien la empresa *Digby* no se posiciona como líder de la industria, presenta números positivos, teniendo el mayor precio por acción del mercado ligeramente por encima de *Chester*, buena utilización de planta y precios por debajo de su principal competidor.

La figura 13, muestra los resultados del *BSC* de toda la industria hasta el 2026, *Digby* cierra con un total de 211 puntos en cuarto lugar, lo que representa una diferencia de 46 puntos por debajo de *Chester* quien se posiciona en el primer sitio, así mismo se puede observar a la empresa *Andrews* termina en último lugar con solo 207 puntos.

Figura 13: resultados del *BSC* al final del 2026

Lugar	Empresa	2025	2026	Recap	Total
1	<i>Chester</i>	55	78	124	257
2	<i>Baldwin</i>	54	68	115	237
3	<i>Ferris</i>	58	66	95	219
4	<i>Digby</i>	58	55	98	211
5	<i>Erie</i>	53	62	94	209
6	<i>Andrews</i>	50	55	102	207

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024a)

Por otro lado, se detectan áreas de mejora importantes como gastos importantes por exceso de inventario, falta de inversión en mercadotecnia y planta y equipo, así como pérdidas en el

producto *Dot*. En las siguientes secciones se hablará de estos resultados y otra información relevante para entender la situación actual y futuros planes de la compañía *Digby*.

### 3.2.1 Estrategias de la competencia al bienio 2025-2026

Con base al análisis de resultados obtenidos durante el cierre del periodo 2025-2026, es posible determinar cuáles han sido las estrategias que cada uno de los competidores de *Digby* ha establecido:

- *Andrews*: de acuerdo con el análisis realizado al término del bienio esta fue la única empresa que se quedó sin inventario al final del periodo y con ello perdió la posibilidad de consolidar posibles ventas en todos sus productos, por este motivo se puede asumir que establecieron índices de producción conservadores, esto con el fin de analizar el comportamiento de la demanda en el mercado y con ello replantear sus índices de producción futuros.

Por otra parte, es posible observar cómo hasta el momento no han destinado recursos en ningún producto en particular por lo que se puede determinar que estarían optando por una estrategia de amplia diferenciación de productos en el mercado, se detectó un nuevo sensor denominado *AJG* del cual aún no se muestra información respecto de su segmentación, no realizaron inversiones en automatización y la utilización de planta se muestra completamente homogénea con índices de producción cercanos al 100% aunque solamente en *Low-End* logró superar este porcentaje con lo que se podría determinar que están buscando obtener ventas por volumen en este en particular.

- *Baldwin*: es la única empresa que al cierre del bienio agregó dos nuevos productos, el primero denominado *Bilbao* aún no cuenta con un segmento determinado y tampoco se tiene registro de inversiones. El segundo nombrado *Boston* se encuentra localizado

en el segmento de *Performance*, sin embargo, su lanzamiento fue bastante conservador dado que los índices de producción, inversión y desarrollo fueron completamente balanceados con relación a la competencia, al momento este producto cuenta con un 12% de participación al cierre del periodo 2026 lo que lo sitúa en el penúltimo lugar. Actualmente es la empresa que más ha invertido en automatización y en utilización de planta alcanzando índices del 140% de utilización en promedio, esto generó un desplome en su capital llevándola al último lugar en conjunto con *Andrews* en lo que va del bienio, queda claro que su estrategia está orientada en ser amplio líder de costos dado que estarían buscando ganar mayor participación de mercado en los productos de tecnología avanzada, es decir, *High-End*, *Performance* y *Size* y es por ello que los índices de precios se encuentra en promedio \$.50 dólares por debajo de la media y las inversiones realizadas están enfocadas en el volumen y la automatización, es posible que estén buscando incrementar sus ventas en los próximos años apostando a un costo de producción menor al actual.

- *Chester*: al cierre del bienio queda claro que están buscando consolidar una estrategia de amplia diferenciación dado que se presentan asignaciones de capital muy agresivas desde el inicio del periodo 2025 con \$7 Millones en automatización y \$15 Millones en promociones y ventas, esto llevó a *Chester* a posicionarse como líder al final del bienio dado que lograron encontrar un balance el costo de sus productos y las inversiones realizadas en los diferentes rubros, seguramente mantendrán un índice de inyección de capital similar al del presente periodo pero de manera moderada, esto con el fin de evitar afectar más de la cuenta el flujo de la empresa.
- *Erie*: al cierre del bienio se puede considerar que esta es la empresa que mejor ha sabido mantener los niveles de producción, dado que su inventario es el más

moderado con relación al próximo periodo lo que le permite tener un flujo de inversión sólido para los siguientes periodos. Analizando con detenimiento todos los aspectos del cierre de periodo queda claro que su estrategia se encuentra enfocada en ser un líder de nicho de costos ya que los precios más agresivos en toda su línea de productos se encuentran focalizados en *Traditional* y *Low-End*, por otra parte, la inversión más importante en compra de capacidad también se encuentra localizada en estos dos productos, por lo que se cree que *Erie* estaría buscando incrementar su flujo a través de los productos de volumen y con ello se puede esperar que en los próximos bienios sus inversiones de mercadotecnia y ventas también se encuentren localizadas en estos dos segmentos.

- *Ferris*: optaron introducir en el periodo 2025 un nuevo producto denominado *Fox* el cual aún no tiene ninguna segmentación determinada dado que no existen inversiones actualmente para este producto, hasta el momento resulta difícil determinar cuál estrategia estaría buscando, esto debido a que se encuentran invirtiendo en compra de capacidad para los productos de *Traditional*, *Low-End* y *High-End*, es por ello que se seguirá analizando el desempeño de inyección de capital en áreas puntuales como optimización, mercadotecnia y ventas, así como los precios emitidos en el mercado, puntualmente si estos se encuentran en el límite superior.

Queda claro que algunos competidores se encuentran optando por estrategias idénticas a *Digby*, esto implica que la toma de decisiones también sea cercana entre empresas y los resultados presentes al cierre del bienio mantenga la competencia hasta cierto punto muy cerrada, sobre todo entre *Chester* y *Digby*.

### *3.2.2 Competencia y el BSC 2025-2026*

Para el análisis del bienio 2025-2026 se comparan resultados entre *Digby* y la empresa *Chester* quien se ubica como líder de la industria el periodo.

Los resultados del *BSC* en el bienio 2025-2026 entre *Chester* y *Digby* muestran en esta última un pequeño retroceso para el cierre mientras que para la primera un avance significativo un año contra otro.

### **3.3 Desempeño de *Digby* bienio 2025-2026**

La empresa *Digby* se caracteriza por seguir una estrategia de amplio diferenciador, para el primer bienio (2025-2026) destaca en mantener productos de alta calidad y estándares requeridos por los diferentes segmentos y mercados. Una cualidad que resalta son las utilidades que año con año han generado para el beneficio de la empresa y de sus accionistas. Sin embargo, aún queda una gran área de oportunidad en el departamento de mercadotecnia el cual requiere de incrementar sus presupuestos para lograr una mayor accesibilidad y conocimiento en sus productos para todos los segmentos.

#### *3.3.1 Resultados del BSC de Digby 2025-2026*

La empresa *Digby* lleva operando dos años y trabaja en cumplir las metas y objetivos establecidos durante la planeación general a ocho años. A continuación, se presenta en la figura 15 los resultados del *BSC* para el bienio 2025-2026.

Figura 15: BSC para Digby 2025-2026

		2025	2025	%	2026	2026	%
		Plan	Actual		Plan	Actual	
Financieros	Precio por acción	5.0	8.0	160%	6.0	8.0	133%
	Ganancias	3.0	9.0	300%	4.0	4.1	103%
	Apalancamiento	6.0	8.0	133%	6.0	8.0	133%
	<b>Subtotal</b>	<b>14.0</b>	<b>25.0</b>	<b>179%</b>	<b>16.0</b>	<b>20.1</b>	<b>126%</b>
Procesos internos del negocio	Margen de contribución	3.0	2.8	93%	3.5	1.3	37%
	Utilización de planta	5.0	3.0	60%	5.0	5.0	100%
	Días de capital de trabajo	1.0	0.0	0%	1.5	0.0	0%
	Costos por desabasto	3.0	5.0	167%	3.0	4.9	163%
	Costos de inventario	4.0	5.0	125%	4.0	3.1	78%
	<b>Subtotal</b>	<b>16.0</b>	<b>15.8</b>	<b>99%</b>	<b>17.0</b>	<b>14.3</b>	<b>84%</b>
Clientes	Criterio de compra	5.0	4.5	90%	5.0	5.0	100%
	Conocimiento del producto	1.0	0.8	80%	1.0	1.7	170%
	Accesibilidad de producto	1.0	0.0	0%	1.0	0.0	0%
	Cantidad de productos	3.0	2.9	97%	3.0	2.9	97%
	Gastos Administrativos	4.0	5.0	125%	4.5	5.0	111%
	<b>Subtotal</b>	<b>14.0</b>	<b>13.2</b>	<b>94%</b>	<b>14.5</b>	<b>14.6</b>	<b>101%</b>
Aprendizaje y crecimiento	Tasa de rotación de personal	3.7	3.4	92%	4.0	5.8	145%
	Productividad				5.0	0.0	0%
	TQM Reducción de material						
	TQM Reducción en R&D						
	TQM Reducción de costos administrativos						
	TQM Incremento de demanda						
	<b>Subtotal</b>	<b>3.7</b>	<b>3.4</b>	<b>92%</b>	<b>9.0</b>	<b>5.8</b>	<b>64%</b>
	<b>47.7</b>	<b>57.4</b>	<b>120%</b>	<b>56.5</b>	<b>54.8</b>	<b>97%</b>	

Nota: creación propia con datos de Capsim (2024a)

Los resultados durante el primer bienio muestran una fuerte consolidación en la mayoría de los rubros calificados por el *BSC*. Se identifican las siguientes áreas de oportunidad para *Digby* en el bienio 2025-2026:

- Margen de contribución: requiere de prestar atención en los segmentos de *Low-End* y *Performance* ya que el margen de contribución está por debajo del 30% representado por una serie de gastos relacionados con la operación, fabricación o gastos relacionados con la creación del producto y con pocos márgenes de ganancias.
- Utilización de planta: los primeros dos años no se logró la meta de alcanzar una utilización al 100%. Debido a que se tomaron decisiones ejecutivas de reducir la capacidad de producción el primer año y obtener rendimientos adicionales para la compañía. Se propone mejorar en la utilización de la planta para el siguiente bienio en un 10% de lo actual y llegar a un mínimo de 90% dentro de los objetivos planteados.
- Accesibilidad de producto: se intensificarán esfuerzos en el departamento de mercadotecnia y se propone aumentar el presupuesto de ventas, pasando de \$5,000 hasta \$7,000 para llegar a las metas establecidas durante la planeación si el presupuesto lo permite.
- Productividad: se propone mejorar el presupuesto de recursos humanos en un 150% para el año 2027, pasando a un total de \$1500 para destinar a las áreas de entrenamiento y reclutamiento. Adicional, se estará teniendo una inversión de \$1,000 en *TQM* para el rubro de mejora de procesos *6 sigma*.

En general la empresa *Digby* obtuvo resultados positivos dentro de la mayoría de los rubros establecidos por el *BSC*, sin embargo, las áreas de oportunidad fueron identificadas y se

propone un plan de acción para garantizar el cumplimiento de objetivos propuestos y planeados para el bienio del 2027-2028.

### 3.3.2 *Análisis por segmento de mercado 2025-2026*

A continuación, se describe a detalle los resultados obtenidos para *Digby* con sus productos: *Daze* en el segmento de *Traditional*, *Dell* perteneciente a *Low-End*, *Duck* en *High-End*, *Dot* para *Performance* y *Dune* en *Size*, comparado con su rival *Chester*, quien se posiciona como el competidor más fuerte durante el bienio.

En esta sección, se presentan tablas comparativas donde se utilizará el siguiente código de colores: verde para indicar quien tiene ventaja y amarillo donde estén empatados.

#### 3.3.2.1 *Traditional 2025-2026*

Al cierre del bienio se observa un total de siete productos existentes, de los cuales únicamente *Able* presenta desabastecimiento y se observan inventarios de entre 92 y cerca de 500 unidades entre los distintos competidores, lo cual indica que hubo un exceso de producción.

El líder en ventas es *Erie*, quienes ubican dos productos en este segmento y que en conjunto abarcan un total de 27% del mercado. *Chester* se ubica con un 19% en ventas y en los últimos tres lugares aparecen *Digby*, *Erie* y *Ferris* los tres con un 12%, será crucial en los siguientes años buscar una ventaja competitiva que permita tener la preferencia de los clientes ya que se espera un crecimiento del 9.6% en este segmento. Los detalles y análisis del desempeño de *Digby* se presentan a continuación.

##### 3.3.2.1.1 *R&D 2025-2026*

Con relación al competidor más cercano y primer lugar al cierre del bienio, no se lograron detectar diferencias localizadas en investigación y desarrollo (*R&D*) que permitan determinar que las decisiones tomadas en este rubro hayan impactado en el resultado y posicionamiento

de *Digby* de manera considerable, el único criterio que tuvo una diferencia de apenas 2,000 repeticiones por debajo del primer lugar fue *MTBF* aun teniendo en cuenta que este criterio sólo tiene un nivel de importancia del 9% para el mercado, es por ello, que se ha determinado continuar con la misma estrategia realizando ajustes que permitan mantener el flujo en óptimas condiciones.

La figura 16 muestra un comparativo entre los productos *Cake* y *Daze* con base a las decisiones tomadas en *R&D* al final del bienio 2025 – 2026.

Figura 16: *R&D Traditional 2026*

<i>Traditional</i>			
	<i>Ideal</i>	<i>Digby / Daze</i>	<i>Chester / Cake</i>
<b>Desempeño</b>	6.4	6.3	6.4
<b>Tamaño</b>	13.6	13.7	13.6
<b>MTBF</b>	14000-19000	17500	19000
<b>Edad</b>	2.0	1.86	1.90

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024a)

Con relación a este segmento, ninguna de las dos empresas presentó nuevos productos al final del bienio, las prioridades financieras se definieron en ambos casos por mantener apego a las preferencias del mercado y el cuidado del flujo.

### 3.3.2.1.2 *Mercadotecnia 2025-2026*

Se ha determinado que la diferencia con mayor impacto al cierre del bienio podría estar localizada mercadotecnia, esto debido a que *Chester* optó por ser más agresiva en la forma de invertir tanto promoción como en costo de ventas lo que la llevó a estar 15% y 22% arriba de *Digby* en accesibilidad y conocimiento respectivamente, logrando posicionarse en el primer lugar de ventas, sin embargo, para cualquier empresa no resultará viable mantener esta estrategia de manera constante en el tiempo sin antes validar que las ventas logran el

mismo impacto con relación a la inversión pero sobre todo el índice de ganancia de los productos correspondientes al segmento.

*Digby* optó por una estrategia diferenciada con respecto de la competencia disminuyendo ligeramente el precio en \$0.25 centavos y con ello motivar su demanda, sin embargo, se detectó que este efecto no obtuvo el resultado esperado, es por ello por lo que durante los próximos bienios esta táctica no será contemplada y se les dará prioridad a otros aspectos como la accesibilidad y el conocimiento del producto. La tabla 17 muestra estos datos comparativos entre ambas empresas.

Figura 17: mercadotecnia *Traditional* 2026

<i>Traditional</i>		
	<i>Digby / Daze</i>	<i>Chester / Cake</i>
Promoción	\$1,250	1500
% Accesibilidad	70%	85%
Ventas	\$1,150	\$2,000
% Conocimiento	45%	67%
Precio	\$28.75	\$29,00
Encuesta de los clientes	36	49

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024a)

Con base a esta comparativa queda claro que la inversión que debe de realizar *Digby* en el rubro de mercadotecnia debe de ser más agresiva y su vez analizar la posibilidad de mantener un precio de \$0.10 por debajo del límite superior.

### 3.3.2.1.3 Operaciones 2025-2026

El análisis muestra que *Digby* tuvo un mejor desempeño en el costo de materiales en comparación con *Chester*, sin embargo, esto no ocurre en el resto de los indicadores de producción ya que *Cake* logró ser superior en otros aspectos como es el caso de la mano de obra la cual se encuentra ubicada en \$1.03 por debajo de *Daze*, por otra parte, *Chester* también logró tener un mayor margen de contribución estando 2% arriba de *Digby* y su

inversión en automatización fue superior en 2.0. En la figura 18 se puede apreciar las diferencias relacionadas a las operaciones de ambos productos al final del año 2026.

Figura 18: operaciones *Traditional* 2026

<i>Traditional</i>		
	<i>Digby / Daze</i>	<i>Chester / Cake</i>
Utilización de planta	109%	116%
Costos mano de obra	\$8.57	\$7.54
Automatización	4.0	6.0
Costo materiales	\$10.56	\$11.11
Margen de contribución	32%	34%

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024a)

Con relación a los resultados presentados al cierre del periodo se puede determinar que existió un correcto balance en este rubro, en los siguientes periodos se buscará analizar el impacto que podría tener realizar más inversiones en automatización y utilización de planta.

### 3.3.2.2 *Low-End* 2025-2026

En este segmento se ubican seis productos, uno de cada competidor, de los cuales solamente hubo desabasto en *Andrews*. En cuestión de inventarios, *Baldwin* y *Digby* cierran con 571 y 406 respectivamente, lo cual representa una sobreproducción considerable. Así mismo, no se observan lanzamientos ni discontinuidad en ninguno de los artículos.

El líder en ventas al cierre del bienio es *Chester* con un 21%, dejando a *Ferris* en último lugar con solo 12%. Por último, se espera un incremento en el mercado del 11.7% para el 2027, por lo que para *Digby* será de suma importancia atacar las áreas de mejora detectadas para incrementar la preferencia de los clientes, como se detalla a continuación.

3.3.2.2.1 R&D 2025-2026

Con relación al competidor más cercano y primer lugar al cierre del bienio, no se lograron detectar diferencias localizadas en *R&D*, el único criterio que presentó una diferencia fue *MTBF* estando 3000 puntos arriba, teniendo en cuenta que este criterio sólo tiene un nivel de importancia del 7% para el mercado, es por ello, que se ha determinado continuar con la misma estrategia realizando ajustes que permitan mantener el flujo en óptimas condiciones.

La siguiente figura 19 muestra un comparativo entre los productos *Cedar* y *Dell* con base a las decisiones tomadas en *R&D* para el segmento *Low-End* de *Digby* y *Chester* al final del bienio del bienio 2025 – 2026.

Figura 19: *R&D Low-End 2026*

<i>Low-End</i>			
	<i>Ideal</i>	<i>Digby / Dell</i>	<i>Chester / Cedar</i>
<b>Desempeño</b>	4.3	3.0	3.0
<b>Tamaño</b>	15.7	17.0	17.0
<b><i>MTBF</i></b>	12000-17000	14000	17000
<b>Edad</b>	7.0	6.60	6.60

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024a)

Al igual que *Chester* con *Cedar*, *Digby* tiene controlado el periodo de envejecimiento del producto *Dell* con relación a la expectativa del mercado, la cual se centra fundamentalmente en el precio y no en la renovación constante de dicho producto.

3.3.2.2.2 *Mercadotecnia 2025-2026*

Se ha determinado que de igual forma, en este producto como en el *Traditional* la diferencia con mayor impacto al cierre del bienio se encuentra localizada en mercadotecnia, esto debido a que la empresa *Chester* se colocó de igual forma en el primer lugar siendo la más agresiva en la inversión realizada en promoción y ventas lo que la llevó a estar 19% y 22% arriba de *Digby* en accesibilidad y conocimiento respectivamente, este efecto fue para ambas empresas

un espejo entre ambos productos, es decir, *Traditional* y *Low-End* lo que obliga a *Digby* a replantear su estrategia para los siguientes periodos.

Queda claro que tanto *Digby* como *Chester* implementaron en este periodo una estrategia de inversión uniforme, aunque en diferentes proporciones, y es por ello por lo que el comportamiento de sus productos también fue idéntico. Las diferencias entre ambos competidores se muestran en la figura 20.

Figura 20: mercadotecnia *Low-End* 2026

<i>Low-End</i>		
	<i>Digby / Dell</i>	<i>Chester / Cedar</i>
Promoción	\$1,150	\$1,500
% Accesibilidad	64%	83%
Ventas	\$1,150	\$2,000
% Conocimiento	33%	55%
Precio	\$20.25	\$21.00
Encuesta de los clientes	23	31

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024a)

Tal y como se mencionó previamente, hasta este periodo los dos aspectos más relevantes de inversión con relación a ventas totales son accesibilidad y conocimiento de productos, esto no quiere decir que esta tendencia se mantendrá en el tiempo de manera homogénea, sin embargo, *Digby* se encontrará monitoreando los niveles de inversión de tal forma que se puedan mejorar las ventas sin impactar de manera significativa las ganancias de la empresa.

### 3.3.2.2.3 Operaciones 2025-2026

El análisis muestra como *Digby* fue dominante en casi todos los aspectos logrando mantener su mano de obra y costos de materiales en \$0.53 y \$0.90 dólares respectivamente por debajo de su principal competidor, otro aspecto a destacar es que la inversión realizada en automatización fue exactamente la misma, por lo que se puede asumir que el margen de

contribución se encuentre tan cercano entre ambas empresas, sólo se detectó una diferencia considerable en la utilización de planta, en este caso *Chester* estuvo 38% por arriba que *Digby* por lo que se tiene clara la necesidad de incrementar la inversión en este rubro para los siguientes periodos, esto permitirá que a través de la optimización se pueda tener un mayor margen de costo en la fabricación de los productos y con ello ser más competitivos en términos de precio.

A continuación, se presentan los indicativos de cada empresa en la figura 21.

Figura 21: operaciones *Low-End* 2026

<i>Low-End</i>		
	<i>Digby / Dell</i>	<i>Chester / Cedar</i>
Utilización de planta	139%	177%
Costos mano de obra	\$8.00	\$8.53
Automatización	5.0	5.0
Costo materiales	\$6.38	\$7.28
Margen de contribución	26%	23%

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024a)

Se considera que hubo un correcto aprovechamiento en esta área, para los siguientes años se buscará apearse al plan de incrementos en la automatización a fin de reducir costos y en caso de ser necesario se revisará la posibilidad de incrementar la utilización de planta, así como maximizar resultados en costos de mano de obra y materiales.

### 3.3.2.3 *High-End* 2025-2026

El producto *Duck* es el único que la empresa *Digby* posiciona en este segmento hasta el momento, el cual al cierre del bienio se posiciona en el penúltimo lugar en ventas del segmento y fue el único donde la empresa presentó desabastecimiento.

Al 2026, se ubican cinco productos principales en *High-End*, cuatro de ellos presentan desabastecimiento, por lo que se considera que la demanda fue apenas cubierta, ya que el único con producto restante fue *Cid* con solo cuatro unidades en inventario. El próximo año se espera que este segmento presente un aumento de 16.5% en la demanda. A continuación, se analiza en detalle cada aspecto a detalle.

### 3.3.2.3.1 R&D 2025-2026

Las características de desempeño y tamaño ofrecidas en *Duck* fueron las mejores del mercado, aun cuando el *MTBF* fue el menor, dado que este último tiene una importancia solo del 19% para los clientes, por lo que no se considera que esto haya sido un factor que pudiera llegar a afectar. La edad al final del 2026 fue de 1.20, la cual se considera buena dado que los clientes buscan productos frescos. Por lo que se considera que la afectación se presenta en las decisiones relacionadas departamento de mercadotecnia como se describirá más adelante.

La figura 22 muestra la comparativa entre las características presentas por *Duck* y *Cid*, producto del segmento ofrecido por la empresa *Chester*, el cual se posiciono en primer lugar de ventas.

Figura 22: R&D *High-End* 2026

<i>High-End</i>			
	<i>Ideal</i>	<i>Digby / Duck</i>	<i>Chester / Cid</i>
<b>Desempeño</b>	10.7	10.4	10.0
<b>Tamaño</b>	9.3	9.7	10.0
<b>MTBF</b>	20000-25000	23000	25000
<b>Edad</b>	0.0	1.20	1.18

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024a)

El segmento de *High-End*, no presentó nuevos productos u obsoletos al cierre del bienio por parte de ninguna empresa. La competencia se mantuvo interesada en ofrecer características cercanas a los puntos ideales esperados por los clientes.

### 3.3.2.3.2 Mercadotecnia 2025-2026

Como se mencionó anteriormente, una de las áreas de mejora detectadas es mercadotecnia. Se observa una diferencia significativa tanto en accesibilidad como en promoción, con 20% y 21% por debajo respectivamente comparado con *Chester*. Esta diferencia repercute en la encuesta de los clientes, en donde se obtuvo un puntaje de 32 para *Digby*, comparado con 45 obtenido por *Chester*.

En el precio, *Digby* lo mantiene ligeramente por debajo de la competencia, sin llegar a considerarse un competidor por costos, ofreciendo el producto a \$0.25 centavos menos que su competidor más fuerte. La figura 23, muestra estos indicativos y su comparativa con *Chester*.

Figura 23: mercadotecnia *High-End* 2026

<i>High-End</i>		
	<i>Digby / Duck</i>	<i>Chester / Cid</i>
<b>Promoción</b>	\$1,150	\$1,500
<b>% Accesibilidad</b>	62%	82%
<b>Ventas</b>	\$1,250	\$2,000
<b>% Conocimiento</b>	43%	64%
<b>Precio</b>	\$38.75	\$39.00
<b>Encuesta de los clientes</b>	32	45

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024a)

Con esta comparativa, se determina que será necesario invertir más tanto en promoción como en ventas y mantener el precio solamente \$0.10 menor que el tope para mantener el enfoque orientado a ganancias.

### 3.3.2.3.3 Operaciones 2025-2026

El análisis muestra que *Digby* logró un mejor costo de materiales al mantener un *MBTF* menor comparado con *Chester*, sin embargo, la segunda empresa muestra un índice de 0.5

puntos mayor en la automatización de la producción, lo que les permitió disminuir sus costos de mano de obra y tener 1% más en el margen de contribución, con lo que obtuvieron más ganancias y realizaron inversiones en otras áreas como producción y mercadotecnia. La figura 24 muestra las diferencias entre ambas empresas en el segmento de *High-End*.

Figura 24: operaciones *High-End* 2026

<i>High-End</i>		
	<i>Digby / Duck</i>	<i>Chester / Cid</i>
Utilización de planta	99%	120%
Costos mano de obra	\$9.42	\$8.92
Automatización	3.5	4.0
Costo materiales	\$16.06	\$16.33
Margen de contribución	36%	37%

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024a)

Por lo tanto, se puede fácilmente identificar que, para lograr mejores resultados, se debe invertir más agresivamente en automatización, así como observar de cerca *R&D*, esto apoyado también de futuras iniciativas impulsadas por el área de gestión de la calidad total (*TQM*) y recursos humanos.

#### 3.3.2.4 Performance 2025-2026

El producto *Dot* termina el 2026 en segundo lugar de ventas en este segmento, tras su competidor más fuerte *Chester*, con aproximadamente 200 unidades menos.

La empresa *Baldwin* lanza su artículo *Boston*, existiendo así un total de seis productos en el segmento y observando desabasto solamente en *Aft* y *Bold*, así mismo, el inventario con más cantidad de unidades fue de *Digby* con 187 unidades, por lo que se puede deducir que la demanda fue cubierta satisfactoriamente, esperando un crecimiento de 19.7% para el siguiente año.

### 3.3.2.4.1 R&D 2025-2026

La empresa *Chester* ofrece *Coat* en este mercado, las características de desempeño comparado con *Dot*, es de 0.2 menos y la de tamaño 0.2 más arriba. La decisión de ofrecer un producto con este desfase de los valores ideales, fue pensado para optimizar ganancias, sin embargo no se considera que esta diferencia haya sido suficientemente relevante para quedar en segundo lugar en ventas, sino la falta de accesibilidad y el nivel de conciencia de los clientes.

El valor *MTBF* se lleva al máximo en ambos casos, considerando que tiene un 43% de importancia en los clientes de este segmento. La figura 25 muestra la tabla comparativa entre los valores ideales y los de ambos productos.

Figura 25: *R&D Performance 2026*

<i>Performance</i>			
	<i>Ideal</i>	<i>Digby / Dot</i>	<i>Chester / Coat</i>
<i>Desempeño</i>	11.4	11.3	11.4
<i>Tamaño</i>	14.6	14.8	14.6
<i>MTBF</i>	22000-27000	27000	27000
<i>Edad</i>	1.0	1.66	1.63

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024a)

Por otro lado, se identifica un nuevo producto por parte de la empresa *Baldwin* el cual se ubica en el último lugar de ventas al cierre del bienio. No se observan productos obsoletos en este segmento.

### 3.3.2.4.2 Mercadotecnia 2025-2026

La diferencia en esta área es significativa comparada con el líder de mercado *Chester*. Por un lado, el precio presentado por *Digby* fue de \$0.10 menor, sin embargo, esto no representa una ventaja debido a que el porcentaje total de conocimiento y accesibilidad de *Dot* es 24%

menor en ambos casos, lo que resulta en un total de 14 puntos menos en la encuesta de los clientes, con esto se confirma que la afectación principal se presenta en esta área. A continuación, se muestra la tabla 26 con la comparativa entre los dos productos.

Figura 26: mercadotecnia *Performance* 2026

<i>Performance</i>		
	<i>Digby / Dot</i>	<i>Chester / Coat</i>
Promoción	\$1,000	\$1,500
% Accesibilidad	56%	80%
Ventas	\$1,000	\$2,000
% Conocimiento	30%	54%
Precio	\$33.90	\$34.00
Encuesta de los clientes	33	47

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024a)

En este segmento se determina que nuevamente la afectación más grande se presenta con los valores invertidos en promoción y ventas, por lo que se deberá buscar una mayor inversión en los siguientes años.

#### 3.3.2.4.3 Operaciones 2025-2026

En el análisis de operaciones de este segmento, se encuentra que, aunque *Digby* tiene 0.5 menos de automatización comparado con *Chester*, el costo de materiales se mantiene menor en el producto *Dot* y se observa el mismo margen de contribución, esto puede también atribuirse a que *Digby* mantuvo solo un 5% de segundo turno, contra 20% de la competencia como se muestra la figura 27.

Figura 27: operaciones *Performance* 2026

<i>Performance</i>		
	<i>Digby / Dot</i>	<i>Chester / Coat</i>
Utilización de planta	104%	119%
Costos mano de obra	\$9.63	\$10.15
Automatización	3.5	4.0
Costo materiales	\$15.83	\$15.94
Margen de contribución	23%	23%

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024a)

Se detecta que es necesario mantener especial cuidado en la automatización de planta, sin embargo, hasta el cierre de este bienio, se planea continuar apegándose al plan inicial para maximizar costos relacionados a esta área. Además, se espera que las inversiones en recursos humanos y *TQM* en los próximos años contribuyan a mejorar los índices.

### 3.3.2.5 *Size 2025-2026*

*Digby* cierra en tercer lugar de ventas con su producto *Dune*, con 157 unidades vendidas por debajo de su principal competidor *Chester*. En este segmento se identifican cinco artículos principales, todos ellos presentando falta de inventario excepto el de *Digby*, que cierra con 128 unidades sin vender, esto significa que no es el de mayor preferencia para los clientes debido a la falta de accesibilidad y conocimiento.

Para el siguiente año se tendrá un crecimiento de 18.6%, por lo que se planea incrementar la inversión en el área de mercadotecnia.

#### 3.3.2.5.1 *R&D 2025-2026*

En términos generales se considera que el producto de este segmento se apegó al posicionamiento ideal en cuanto a tamaño con 0.1 menos y desempeño en el punto exacto, por su parte el *MTBF* fue de 2000 unidades por debajo del ideal, la decisión de mantenerlo

así en el 2026 fue para disminuir el costo de los materiales, tomando en cuenta que solo tiene el 19% de prioridad para los clientes y que deberá ser mejorado en los siguientes años. La edad al cierre fue de 1.56, siendo 1.5 la ideal.

La figura 28 muestra los valores de *Dune* contra los ideales y el producto *Cure*, el cual se posiciona como número uno en ventas, esta comparativa demuestra que las decisiones de *R&D* fueron acertadas y la afectación para no ser el primer lugar en ventas, se debe a la falta de inversión en mercadotecnia, como se analiza en la siguiente sección.

Figura 28: *R&D Size 2026*

<i>Size</i>			
	<i>Ideal</i>	<i>Digby / Dune</i>	<i>Chester / Cure</i>
<b>Desempeño</b>	5.4	5.4	5.4
<b>Tamaño</b>	8.6	8.7	8.6
<b>MTBF</b>	16000-21000	19000	21000
<b>Edad</b>	1.5	1.56	1.56

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024a)

En los próximos años se buscará continuar apegándose al valor ideal y se llevará el valor de *MTBF* al ideal para buscar la preferencia de los clientes.

### 3.3.2.5.2 *Mercadotecnia 2025-2026*

Como en el resto de los productos de *Digby*, un punto débil ha sido esta área. En el caso de *Dune*, se observan diferencias de 19% y 23% menos en accesibilidad y conocimiento de marca respectivamente, comparado con el principal competidor *Chester* quien tuvo mayores ventas en el segmento. La falta de promoción y facilidad de compra llevan a un puntaje de solo 39 puntos en la encuesta de los clientes, lo que significa que no se percibe como una buena opción, como se demuestra en la figura 29 a continuación.

Figura 29: mercadotecnia *Size* 2026

<i>Size</i>		
	<i>Digby / Dune</i>	<i>Chester / Cure</i>
Promoción	\$1,500	\$1,500
% Accesibilidad	61%	80%
Ventas	\$1,159	\$2,000
% Conocimiento	36%	59%
Precio	\$34.00	\$34.00
Encuesta de los clientes	39	62

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024a)

El precio se mantuvo al límite superior, dado que los clientes de este segmento le dan una importancia de solo 9%, por lo que es el único producto de la empresa en donde se continuará manteniendo al máximo valor establecido.

Por lo tanto, un gasto mayor en esta área será indispensable en los siguientes años para ganar más clientes y mejorar el puntaje total en la encuesta.

### 3.3.2.5.3 Operaciones 2025-2026

Esta área se mantiene similar al competidor *Chester*, excepto por el nivel de automatización que muestra una diferencia de 1.0. El margen de contribución de *Digby* es 3% menor y como es de esperarse, el costo de mano de obra del competidor es menor. Por su parte, *Dune* mantiene el costo de los materiales \$0.66 más abajo. La figura 30 con la comparativa se muestra a continuación.

Figura 30: operaciones *Size* 2026

<i>Size</i>		
	<i>Digby / Dune</i>	<i>Chester / Cure</i>
Utilización de planta	112%	91%
Costos mano de obra	\$9.91	\$9.41
Automatización	3.0	4.0
Costo materiales	\$13.48	\$14.14
Margen de contribución	30%	33%

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024a)

En los próximos años, se evaluará si es necesario automatizar más de lo planeado para minimizar los costos de mano de obra.

### 3.3.3 Recursos humanos 2025-2026

En el primer año del bienio no se tuvo contemplado ningún tipo de inversión para esta área. A partir del segundo año se hace una asignación de capital conservadora de \$500 en reclutamiento y 25 horas de entrenamiento. Esto difiere bastante de su rival más fuerte y se puede observar menor porcentaje en el índice de productividad y mayor tasa de rotación, como se puede ver en la tabla 31.

Figura 31: inversión recursos humanos 2026

	<i>Digby</i>	<i>Chester</i>
Gasto en reclutamiento	\$500	\$5000
Horas de entrenamiento	25	80
Tasa de rotación	9.3%	7.0%
Índice de productividad	100%	104.1%

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024a)

Si bien dedicar recursos financieros a esta unidad puede representar mejoras en otros indicadores como los índices de productividad y la rotación de empleados, será fundamental evaluar apropiadamente los beneficios comparado con las otras áreas, especialmente mercadotecnia, la cual tuvo repercusiones directas en las ventas de todos los productos ofertados.

### 3.3.4 TQM (gestión de calidad total) 2025-2026

Durante este bienio no se realiza ningún tipo de inversión al área de TQM.

### 3.3.5 Indicadores Financieros 2025-2026

Las finanzas de la empresa *Digby* constituyen una estructura que funge como el motor que impulsa sus operaciones y decisiones estratégicas. *Digby* se encuentra en una posición financiera y de mercado muy similares a *Chester*, ambas siguen una estrategia de Amplio Diferenciador por lo cual su enfoque radica tener presencia en todos los segmentos y en ofrecerle al cliente productos de alta calidad. La figura 32 muestra una comparación de resultados al final del año 2026 (bienio 2025-2026) para los indicadores financieros de mayor relevancia.

Figura 32: indicadores financieros al final del 2026

	Ventas (2026)	Ganancias Netas	ROA	ROE	Capitalización de mercado (\$M)	Acción (2026)
<i>Chester</i>	\$179.828,00	\$8.199,00	6,4%	13,9%	\$89	\$44,62
<i>Digby</i>	\$121.724,00	\$4.651,00	4,2%	7,7%	\$90	\$44,83

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024a)

Los indicadores financieros presentados muestran una mejor perspectiva en la competencia y se puede determinar lo siguiente:

- La empresa *Chester* obtuvo un 47% más ventas que *Digby*, lo que representa cerca de un 76% más en ganancias netas al final del 2026.

- A pesar de los resultados, la empresa *Digby* aún mantiene una ventaja marginal en el precio de sus acciones al cierre del 2026 y una capitalización de mercado de un millón arriba respecto a *Chester*.
- Dos de los indicadores financieros importantes *ROA (Return on Assets)* y *ROE (Return on Equity)* demuestran que *Chester* tiene una rentabilidad favorable respecto a sus activos (*ROA*) con un resultado del 6.4% mientras su rentabilidad respecto al capital de sus acciones (*ROE*) cuenta con un 13.9% muy por arriba de *Digby*. La razón más evidente para este 2026 tiene que ver con la diferencia de casi un 50% más en el presupuesto de ventas, por lo que la competencia llegó a tener productos más accesibles para clientes lo que se traduce rápidamente en mayores ventas que logran darle soporte a esa diferencia en los indicadores de *ROE* y *ROA*. Exactamente hay una diferencia de \$60 millones a favor de *Chester*.

Los datos mencionados muestran una realidad muy competitiva para *Digby* ya que son factores clave para los siguientes años con respecto a su competidor *Chester*.

### 3.3.6 Conclusión financiera 2025-2026

A pesar de ser un mercado muy competitivo, *Digby* se encuentra en una posición privilegiada en cuestión de ventas, producción, productos e indicadores financieros por arriba de la competencia, siendo *Chester* el más fuerte entre el resto.

Los resultados son congruentes con la estrategia general planteada para el bienio de 2026 con ciertos ajustes a realizar en los siguientes, los cuales se incluye aumentar los gastos en mercadotecnia, específicamente en el presupuesto de ventas, mejorar la disponibilidad y accesibilidad de los productos para que resulte en mayores ventas que otorgan de mejora positiva en los indicadores financieros, principalmente los mencionados previamente.

### 3.4 Conclusiones del capítulo 3

De manera general se considera que todas las áreas se apegan a la estrategia establecida para la empresa *Digby* y presentan buenos resultados, excepto en el área de mercadotecnia, en donde se pueden ver afectaciones en todos los productos, las cuales han sido analizadas y ya se cuenta con un plan de acción para su mejora en los siguientes años, ya que limitar la inversión en esta unidad puede seguir causando la pérdida de mercado en todos los segmentos, por lo que será fundamental tenerla como prioridad en las siguientes rondas, para así también mejorar las evaluaciones de los clientes.

También se ha identificado las distintas estrategias utilizadas por las empresas de la industria, encontrando que tres de las cinco se enfocan en la amplia diferenciación, incluyendo a *Digby* y el competidor más fuerte del bienio *Chester*. Esto significa que se deberán adecuar las decisiones con el fin de buscar la mayor ventaja competitiva posible para ganar mercado, apegándose a los planes ya establecidos.

## **CAPÍTULO 4**

### **ANÁLISIS DE DESEMPEÑO DE *DIGBY* 2027-2028**

## 4.1 Introducción

En el transcurso del bienio *Digby* mantuvo su estrategia de amplio diferenciador y enfocó todas sus acciones en maximizar ganancias para la compañía, sin embargo, la falta de inversión especialmente en iniciativas de *TQM*, mercadotecnia y automatización, han rezagado a la empresa dado que sus productos son similares al líder del bienio *Baldwin*, pero carecen de accesibilidad y conocimiento.

En las siguientes secciones se describe cada una de las diferentes áreas que conforman la empresa, así como los resultados del *BSC*, resultados financieros y estado de la industria al cierre del bienio.

## 4.2 Análisis de la industria en el año 2027-2028

Como resultado de los periodos 2027 y 2028 las empresas *Andrews* y *Chester* colapsaron en su totalidad por lo que el precio de sus acciones llegó a \$3.97 y \$4.37 dólares respectivamente, por otra parte, *Ferris* también presentó una caída significativa llegando a \$24.42 dólares, finalmente *Erie*, *Baldwin* y *Digby* tuvieron un comportamiento básicamente idéntico y posicional en un empate al cierre del bienio habiendo entre ellas un diferencial de precio en sus acciones de apenas centavos de dólar.

### 4.2.1 Estrategias de la competencia 2027-2028

Con base en los resultados expresados al cierre del segundo bienio queda claro que algunas empresas asumieron riesgos y tomaron decisiones que las llevaron al desplome en el valor de sus acciones en el mercado y con ello se prevé que no puedan recuperarse en el corto plazo, por otra parte, las tres empresas que llevan la delantera presentan una diferencia menor que resulta difícil definir un puntero, el análisis realizado al momento es el siguiente:

- *Andrews*: de acuerdo con el análisis realizado al término del bienio sus índices de ventas no fueron del todo negativos con relación a su estrategia de amplio

diferenciador, incluso de *Able* y *Acre* pertenecientes a *Traditional* y *Low End* se mantuvieron en el primer lugar al cierre del periodo, su principal problema se originó a partir de la combinación de dos factores, por una parte la falta de inventario en cuatro productos, mismos que se quedaron completamente en ceros impidiendo de esta forma consolidar más ventas con relación a la competencia, el segundo aspecto que más afectó su desempeño tiene que ver con la inversión en la contratación de capacidad de planta la cual fue sumamente elevada en toda su oferta de productos y la inversión de recursos realizada puntualmente en accesibilidad, esto llevó a que *Andrews* presentara un problema de flujo al cierre del periodo, ya que su margen de contribución y ventas no fueron proporcionales con la inversión realizada durante el periodo generando un desplome considerable en el precio de sus acciones, esto los obligará a contraer deuda con el fin de acelerar tener recursos disponibles para invertir en producción y mercadotecnia.

- *Baldwin*: al cierre del bienio se mantiene en la delantera en conjunto con *Erie* y *Digby*, esta es la única empresa que ha venido menos a más con relación al desempeño de su acción en mercado y ha mostrado consistencia en ciertos productos que obedecen a su estrategia de amplio líder de costos aun teniendo en cuenta la introducción de sus productos enfocados en tecnología, el primero de ellos *Bilbao* se posiciona actualmente el quinto lugar del segmento *High End* y tiene una participación de mercado del 14% debido a que su producción no fue la suficiente con relación a la demanda y por otra parte *Bursa* el cual se encuentra situado en el penúltimo lugar con 10% en su segmento, aunque ambos artículos no son actualmente punteros en sus respectivos segmentos si le han permitido la posibilidad a *Baldwin* de obtener recursos a través de la venta de estos productos, logrando así

ser la empresa que más dividendos les regresa a sus accionistas y más utilidad neta genera al final del periodo, de mantener esta tendencia es posible que esta empresa logre posicionarse en el primer lugar para siguiente bienio.

- *Chester*: fue la primera empresa en tener una caída hasta los índices más bajos en el precio de su acción en el año 2027 debido a una mala planeación de su producción lo que la llevó a ser la empresa con mayor inventario al cierre del periodo, este sobre inventario la imposibilitó en el arranque del 2028 debido a la falta de recursos lo que la obligó a contraer aún más deuda llegando a un total de \$43,900 dólares lo que representa básicamente más del doble de deuda a la adquirida por cualquier otra empresa durante ese periodo, por otra parte, durante el último año tomaron la decisión de ser sumamente conservadores en la producción a fin de vaciar su inventario, sin embargo, esta decisión no fue bien estudiada y balanceada dado que invirtieron de manera uniforme \$3,000 dólares en accesibilidad para todos sus productos y se quedaron sin inventario en sus productos de *Traditional* y *Low End* lo que nuevamente dejó a la empresa imposibilitada en términos financieros para poder ejercer recursos en el arranque del nuevo bienio, todo parece indicar que siguen con una estrategia de amplio diferenciador.
- *Erie*: hasta el momento es la empresa que ha mantenido el precio de su acción de manera más estable en ambos bienios y ha logrado consolidar su estrategia de líder de nicho en costos ya que ha eliminado por completos sus productos de *High End*, *Size* y *Performance* optando por competir únicamente con dos productos de *Low End* y dos productos *Traditional*, en ambos casos *Erie* optó por ser sumamente fiel a su modelo de negocios llevando a cabo una estrategia basada específicamente en precio ya que sus productos se encuentran en promedio 25% por debajo del mercado y sus índices

de producción se encuentran de igual forma 30% por arriba de la media. Si bien esta estrategia ha mantenido a la empresa en un ritmo estable con respecto al precio de su acción también queda claro que hasta este punto aún no han logrado dominar el segmento de manera consistente, y es que su participación de mercado aún se mantiene con el 15% en promedio, de tal forma que si *Erie* está buscando el liderato del segmento definitivamente tendrá que optar por una estrategia más agresiva en el área de mercadotecnia.

- *Ferris*: al cierre del bienio 2027 a 2028 parece que su estrategia podría cambiar a partir de este punto y estén observando la posibilidad de migrar a ser una empresa líder en costos con enfoque en el ciclo de vida del producto, esto debido a la inversión realizada en su producto *Fox* lo que derivó en los buenos resultados obtenidos lo que lo mantiene localizado en el liderato de ventas de productos de *High End* y cuenta con una participación de mercado del 20% sólo siete puntos por arriba de su producto hermano *Fist* el cual se encuentra en cuarto lugar, este es actualmente el único segmento en el que *Ferris* es dominante además de ser el único que le genera ingresos para mantener su acción en un precio competitivo en el mercado, en el resto de sus productos se encuentran de manera consistente en los últimos lugares y es por ello que se prevé que si no ocurre nada extraordinario comiencen a apostar únicamente por el segmento *High End* lo que podría significar un cambio de estrategia.

#### 4.2.2 Competencia y el BSC 2027-2028

El análisis de competencia para el bienio 2027-2028 cambia a *Baldwin* debido a que se encuentra actualmente como el competidor principal para este bienio respecto a *Digby*. La

empresa *Chester* tuvo un desplome en sus acciones y ventas que lo están llevando al borde de la bancarrota.

### **4.3 Desempeño de *Digby* bienio 2027-2028**

Al cierre del bienio 2027-2028, *Digby* mantuvo su estrategia de amplio diferenciador realizando ajustes que encontró necesarios con el fin de incrementar el volumen de ventas así como la automatización de los procesos productivos y con ello obtener un mejor margen de en el corto y mediano plazo, si bien estas medidas fueron positivas no se obtuvo el desempeño esperado debido a la consolidación de algunos productos de las competencia lo que provocó que no se logaran los objetivos comerciales y con ello se generó un inventario que terminó afectando el flujo de la empresa al cierre del periodo 2027, es por ello que se decidió contraer un poco de deuda a fin de tener flujo suficiente para mejorar las condiciones de producción, alcance de ventas e inyección de capital en aspectos de capacitación y contratación de personal.

Actualmente *Digby* se mantiene en el liderato del mercado en conjunto con *Erie* y *Baldwin*, sin embargo, estos competidores tienen otras estrategias completamente distintas por lo que será necesario reconsiderar enfocar recursos en aquellas medidas que puedan impactar de manera positiva los ingresos de la empresa.

Finalmente es importante destacar que *Digby* ha logrado mantener un balance en sus finanzas presentando mejores índices en retorno de inversión y reparto de dividendos a los accionistas, de igual forma se encuentra en el segundo lugar con respecto a la utilidad neta detrás de *Baldwin* con un diferencial de \$50,646.00 dólares, lo que representa una diferencia de apenas 9.8%.

#### **4.3.1 Resultados del BSC de *Digby* 2027-2028**

La empresa *Digby* lleva operando cuatro años y trabaja en cumplir las metas y objetivos establecidos. A continuación, se presenta en la figura 33 los resultados del *BSC* para el bienio 2027-2028.

Figura 33: *BSC* para *Digby* 2027-2028

		2027	2027	%	2028	2028	%
		Plan	Actual		Plan	Actual	
<b>Financieros</b>	Precio por accion	6.5	7.0	108%	6.5	6.7	103%
	Ganancias	5.0	0.0	0%	6.0	2.2	37%
	Apalancamiento	6.5	8.0	123%	7.0	8.0	114%
	<b>Sub total</b>	<b>18.0</b>	<b>15.0</b>	<b>83%</b>	<b>19.5</b>	<b>16.9</b>	<b>87%</b>
<b>Procesos internos del negocio</b>	Margen de contribución	3.5	0.0	0%	4.0	1.4	35%
	Utilización de planta	5.0	5.0	100%	5.0	5.0	100%
	Días de capital de trabajo	1.5	1.9	127%	2.0	5.0	250%
	Costos por desabasto	3.0	5.0	167%	3.5	4.5	129%
	Costos de inventario	4.5	3.0	67%	4.5	4.3	96%
	<b>Sub total</b>	<b>17.5</b>	<b>14.9</b>	<b>85%</b>	<b>19.0</b>	<b>20.2</b>	<b>106%</b>
	<b>Clientes</b>	Criterio de compra	5.0	5.0	100%	5.0	5.0
Conocimiento del producto		1.0	3.2	320%	1.5	3.0	200%
Accesibilidad de producto		1.0	0.0	0%	1.5	0.0	0%
Cantidad de productos		3.5	2.9	83%	3.5	2.9	83%
Gastos Administrativos		4.5	5.0	111%	4.5	5.0	111%
<b>Sub total</b>		<b>15.0</b>	<b>16.1</b>	<b>107%</b>	<b>16.0</b>	<b>15.9</b>	<b>99%</b>
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	Tasa de rotación de personal	4.0	6.5	163%	5.0	4.3	86%
	Productividad	5.0	4.5	90%	6.0	6.0	100%
	<i>TQM</i> Reducción de material				1.5	0.0	0%
	<i>TQM</i> Reducción en <i>R&amp;D</i>				1.5	0.0	0%
	<i>TQM</i> Reducción de costos administrativos				1.5	0.0	0%
	<i>TQM</i> Incremento de demanda				1.5	0.0	0%
<b>Sub total</b>	<b>9.0</b>	<b>11.0</b>	<b>122%</b>	<b>17.0</b>	<b>10.3</b>	<b>61%</b>	
		<b>59.5</b>	<b>57.0</b>	<b>96%</b>	<b>71.5</b>	<b>63.3</b>	<b>89%</b>

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024a)

Los resultados del segundo bienio revelan que en las cuatro perspectivas tienen indicadores en rojo inferiores a lo pronosticado y planeado. Se identifican las siguientes áreas de oportunidad para *Digby* en el bienio 2027-2028:

- **Ganancias:** este indicador estuvo fuera del objetivo planeado derivado de un 2027 con pérdidas de (-\$1,079) y un 2028 con ganancias menores a los \$4,000 así como el aumento de \$2,000 en los presupuestos en mercadotecnia (accesibilidad y ventas) e inversiones de \$23,000 en automatizaciones y mejoras de planta para los cinco diferentes segmentos. Se busca reducir el gasto operativo en un 20% y de minimizar las inversiones y mejoras de plan para los siguientes bienios.
- **Margen de contribución:** este indicador no se cumplió debido a que los procesos internos de la compañía no contaban con inversiones durante el primer bienio. Se espera que el siguiente bienio se obtengan mejoras en los márgenes de contribución y a que surjan efecto las inversiones y automatizaciones de planta ejecutadas durante el bienio 2027-2028.
- **Accesibilidad de producto:** se aumentará el presupuesto de ventas de \$7,500 a \$9,000 y lograr resultados esperados para el siguiente bienio.
- **TQM Reducción de material, R&D, costos administrativos e incremento de la demanda:** estos objetivos no fueron alcanzados debido a que se decidió no invertir en TQM durante el año 2028 para no impactar a los márgenes de ganancia, utilidad y rentabilidad de la empresa *Digby*.

La empresa *Digby* llega con un 89% de cumplimiento de los objetivos propuestos para el final del 2028, lo que representa una baja del 8% respecto al término del 2026. La acción para seguir será enfocar esfuerzos en las áreas de oportunidad mencionadas y mejorarlas para el siguiente bienio por medio de inversiones agresivas.

### 4.3.2 Resultados mediano-largo plazo RECAP 2028

El año 2028 se genera el primer reporte de dos con indicadores de mediano-largo plazo. A continuación, la figura 34 presenta los resultados obtenidos:

Figura 34: BSC Recap para Digby 2028

		2028 Plan	2028 Actual	%
<b>Financieros</b>	Valor del mercado	15.0	14.8	99%
	Ventas	15.0	13.3	89%
	Préstamo de emergencia	15.0	20.0	133%
	<b>Sub total</b>	<b>45.0</b>	<b>48.1</b>	<b>107%</b>
<b>Procesos internos del negocio</b>	Utilidad de operación	40.0	5.9	15%
	<b>Sub total</b>	<b>40.0</b>	<b>5.9</b>	<b>15%</b>
<b>Clientes</b>	Satisfacción cliente	15.0	17.9	119%
	Participación de mercado	25.0	19.7	79%
	<b>Sub total</b>	<b>40.0</b>	<b>37.6</b>	<b>94%</b>
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	Ventas por empleado	10.0	6.3	63%
	Activos por empleado	10.0	7.5	75%
	Ganancia por empleado	10.0	1.8	18%
	<b>Sub total</b>	<b>30.0</b>	<b>15.6</b>	<b>52%</b>
<b>Total</b>		<b>125.0</b>	<b>91.6</b>	<b>73%</b>

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024a)

Estos indicadores muestran una realidad no pronosticada para *Digby*, ya que el total en puntos se encuentra en un 73% lo que marca que durante los próximos bienios se tienen que mejorar los indicadores en rojo y amarillo y llegar a un 90% de cumplimiento total.

Particularmente hay que destacar que la utilidad de operación es un indicador primordial que se debe de mejorar. Se planea aumentar los ingresos ofreciendo la mejor calidad de *R&D* para todos los segmentos. Adicional, se busca incrementar en la optimización de costos por medio de la inversión en *TQM*. Se estima una inversión de \$4,000

en dicha área para el próximo bienio buscando reducir gastos y costos asociados con producción y administrativos.

#### *4.3.3 Análisis por segmento de mercado 2027-2028*

De manera general se puede observar que los productos de *Digby* son similares o ligeramente inferiores a los del líder del mercado *Baldwin*, sin embargo, el bajo presupuesto asignado a las áreas de promoción y ventas, así como la falta de inversión a iniciativas de *TQM*, llevan a que ninguno de sus productos haya sido número uno en ventas de su segmento.

*Digby* mantiene un producto por segmento, mientras que *Baldwin* ubica dos en cada uno de los mercados de alta tecnología, *High-End*, *Performance* y *Size*. En las siguientes secciones se analiza a detalle las particularidades de cada uno.

##### *4.3.3.1 Traditional 2027-2028*

Al cierre del 2028, se presentan seis productos principales, dos de ellos de la empresa *Erie*, ninguno de estos es un nuevo lanzamiento, sino que la compañía hizo modificaciones para que *Echo* y *Egg* tuvieran características de *Traditional*, mientras que *Ferris* se retira de este segmento. Es importante destacar que para el siguiente año no se espera un crecimiento del mercado, sino una reducción de 7.2%.

Se observa desabastecimiento en cinco de los seis productos principales y el único que cierra con inventario es *Baker*.

##### *4.3.3.1.1 R&D 2027-2028*

El producto *Daze* cierra en quinto lugar de ventas, si bien la producción estuvo 15% por encima del pronóstico, hubo desabastecimiento debido a la alta demanda, no solo con este artículo sino con cinco de los seis existentes, como se mencionó anteriormente.

A continuación, se revisa el estado al final del bienio de este, comparado con producto *Baker*, el cual se encuentra en el tercer lugar de ventas.

- Desempeño: el punto ideal se ubica en 7.8, *Daze* se produce con 7.6, mientras que *Baker* ofrece solamente 7.1.
- Tamaño: el ideal esperado es de 12.2, *Daze* se acerca más con 12.4, mientras que *Baker* queda 0.04 más grande.
- *MTBF*: ambos productos se encuentran al límite superior con 19000, por lo tanto, no se considera un diferenciador.
- Edad: el valor ideal es de 2.0, aquí es donde se observa una diferencia mayor entre *Daze* que se aleja más con 1.53 y *Baker* casi al ideal con 2.03, dado que esta es la principal característica en este segmento, no se considera que 0.50 es lo suficientemente relevante para representar una desventaja ante la preferencia de los clientes.

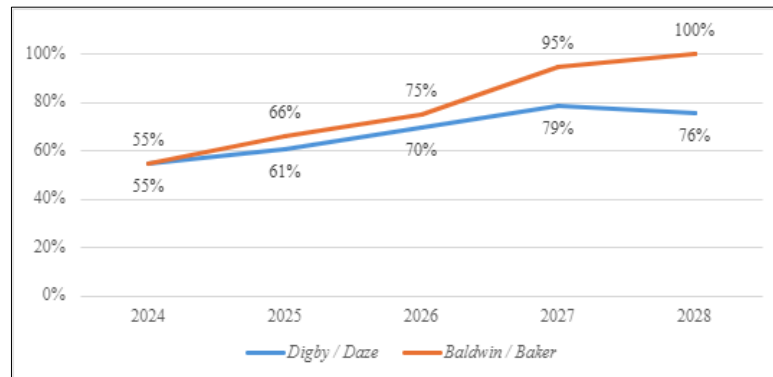
Tomando en cuenta lo anterior, *Daze* presenta mejores características exceptuando la edad, sin embargo, se considera que las diferencias no representan la raíz de la preferencia de los clientes, sino la falta de inversión en promoción y ventas, como se menciona a continuación.

#### 4.3.3.1.2 *Mercadotecnia 2027-2028*

*Digby* presenta porcentajes similares a la competencia en cuanto al conocimiento del mercado, sin embargo, es el más bajo en accesibilidad, lo cual ha afectado para subir las ventas del producto. Comparado con *Baldwin*, considerado el rival más fuerte del bienio, se observa lo siguiente:

- Promoción: *Baker* mantiene un 100% en el nivel de conocimiento del cliente, mientras *Daze* obtiene un 76%. La figura 35 muestra los cambios en estos porcentajes de ambos productos entre el 2024 al 2028.

Figura 35 nivel de conocimiento de *Traditional* años 2024-2028

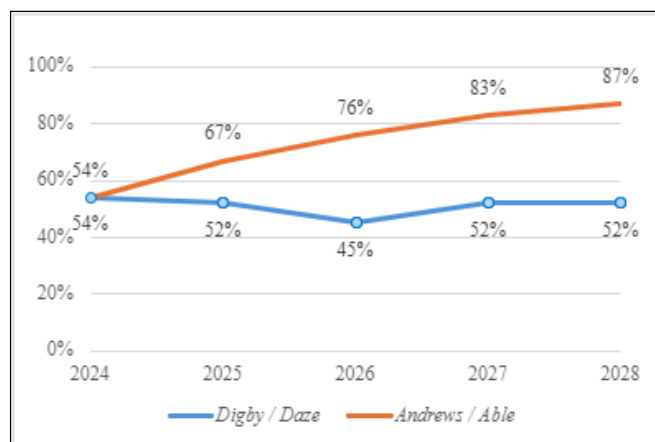


Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024a)

Se puede notar que *Baldwin* ha mantenido inversiones que aumenten el porcentaje de conocimiento hasta llegar al 100%, mientras que *Digby* presenta fluctuaciones y no se acerca aun a dicho porcentaje.

- Ventas: *Daze* cierra este bienio con solo 52% de accesibilidad, mientras que *Baker* ha logrado incrementos año con año, cerrando el bienio con 81%, como se muestra en la figura 36.

Figura 36: ventas en *Traditional* años 2024-2028



Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

Mientras que la mayoría de los años *Baldwin* va en ascenso, *Digby* no ha subido más de 52%, el cual es el porcentaje más bajo de todos de *Traditional*, por no ser considerado uno de los productos prioritarios de *Digby* hasta ahora, sin embargo, esto cambiará en los próximos años, dado que se buscará más apalancamiento para invertir en todos los segmentos.

- Precio: para el 2028, el precio máximo esperado por los clientes es de \$28.00, el precio de *Daze* es de 27.90 y *Baker* es \$0.09 más caro, ambos competidores se mantienen ligeramente debajo del tope por lo que no se considera que esto haya afectado para que *Daze* más abajo en cuanto a ventas.
- Encuesta de los clientes: dados los datos anteriores, *Daze* obtiene una menor puntuación por parte de los clientes, cerrando con 37 puntos, mientras que *Baker* termina con 20 más. La figura 37 muestra los resultados el periodo 2024-2028, donde se puede observar que solamente en el 2027, *Daze* obtuvo mejor puntuación.

Figura 37: encuesta *Traditional* años 2024-2028

	2024	2025	2026	2027	2028
<i>Digby / Daze</i>	18	31	36	40	37
<i>Baldwin / Baker</i>	18	45	49	35	57

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

Es fundamental optimizar el presupuesto en el área de mercadotecnia para incrementar este puntaje y lograr la preferencia de los clientes.

Se puede determinar que el área de mejora para ser líderes en el mercado radica en la falta de presupuesto hacia promoción y ventas, esto se ve reflejado en la encuesta a los clientes donde *Baldwin* obtuvo mejores resultados que *Digby*. Por otro lado, dado que *Daze* presentó desabasto al cierre del 2028, será fundamental mejorar la carga financiera asignada a este segmento para lograr por lo menos 80% en conocimiento y 60% en accesibilidad.

#### 4.3.3.1.3 Operaciones 2027-2028

Al cierre del bienio, se puede observar que *Baker* cuenta con utilización de planta de 158% y capacidad de 1,200, comparado con *Daze* que presenta 85% y 1,200 respectivamente, lo cual significa que el primero tiene un mejor aprovechamiento de los recursos de producción. La figura 38, muestra las diferencias encontradas en esta área:

Figura 38: operaciones de *Traditional* 2028

	Utilización de planta	Mano de obra	Materiales	Automatización	Margen de contribución
<i>Digby / Daze</i>	85%	\$7.54	\$10.57	5.0	34%
<i>Baldwin / Baker</i>	158%	\$5.61	\$9.92	7.5	44%

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

Se observa que el costo de mano de obra es mayor para *Daze* debido a que hubo más cambios en desempeño y tamaño. Otra diferencia importante es el costo de mano de obra, el cual se considera que es mucho más bajo en *Baker* debido a que tiene un mayor nivel de automatización. Esto también contribuye a que se tenga un menor margen de contribución en *Daze*, logrando un 34% contra un 44% de *Baker*.

Por otro lado, se observa que *Baldwin* invierte en el área de *TQM* y logra impactos acumulativos principalmente en la reducción del ciclo de *R&D* de 27.25% y reducción de administración de costos de 43.11%, mientras que *Digby* no hizo ningún tipo de inversión en estas iniciativas.

Este análisis resalta la importancia de tener una mayor carga financiera en *TQM* y mercadotecnia, que permitan aumentar las ventas y ganancias en este segmento.

#### 4.3.3.2 Low-End 2027-2028

Este es el segmento donde existe la mayor cantidad de productos diferentes, teniendo en total ocho, ninguno de estos ha sido un nuevo lanzamiento, sino que fueron cambiando sus

características hasta caer en las características esperadas por los clientes en este, teniendo la mayor participación *Erie* y *Ferris* cada uno con dos productos. Al cierre del 2028, solamente *Cedar* tuvo desabasto y las empresas que presentan mayor inventario son *Digby* y *Andrews* con 668 y 753 unidades respectivamente, esto significa que hubo sobreproducción. Lo cual representa un reto aun mayor, tomando en cuenta que para el próximo año se espera un decremento en el crecimiento de 7.4%.

Al cierre del bienio, *Bead* fue el tercer lugar en ventas, con 17% del mercado, comparado con *Dell*, que cierra con un 14%. A continuación, se comparan ambos productos para encontrar áreas de mejora que permitan incrementar las ventas de este último.

#### 4.3.3.2.1 R&D 2027-2028

*Dell* aplica algunos cambios buscando mantener la edad ideal para los clientes, mientras que *Bead* mantiene valores por debajo de los ideales. A continuación, se analizan las diferencias entre estos:

- Desempeño: *Digby* no pretende llegar al punto ideal de 5.3 para tener un producto establecido como lo buscan los clientes, por lo que cierra con 3.5, por su lado *Bead* se mantiene por debajo con 2.5, modificado en el bienio pasado.
- Tamaño: *Dell* implementa un ligero cambio, disminuyendo a 16.5, por su lado *Bead* no presenta cambios, manteniéndose en 17.5.
- *MTBF*: ambos presentan el máximo esperado de 17,000, por lo que no representa una diferenciación.
- Edad: dado que los clientes buscan una edad de 7.0, *Bead* se acerca más presentando 6.0, mientras *Dell* cierra con 4.52.

Se puede notar que *Baldwin* busca ofrecer un producto envejecido y con características muy por debajo del ideal, por su lado, *Digby* ofrece pequeñas mejoras sin llegar a ser de alta

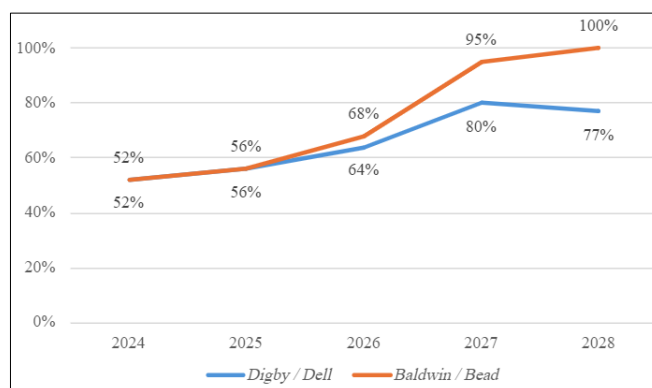
tecnología ni demasiado fresco. Sin embargo, no se considera que estas diferencias sea lo suficientemente relevantes como para afectar la participación en ventas, sino en mercadotecnia como se describe en la siguiente sección.

#### 4.3.3.2.2 Mercadotecnia 2027-2028

El área de mercadotecnia también es el principal factor de afectación para este segmento, según lo descrito en los siguientes puntos:

- Promoción: *Dell* presenta un nivel de conocimiento de 77% al cierre del 2028, mientras que *Baker* obtiene un 100%, como se muestra en la figura 39, *Baldwin* mantiene una estrategia de crecimiento constante en esta área, mientras que *Digby* una caída de 3% en este bienio.

Figura 39: nivel de conocimiento de *Low-End* años 2024-2028

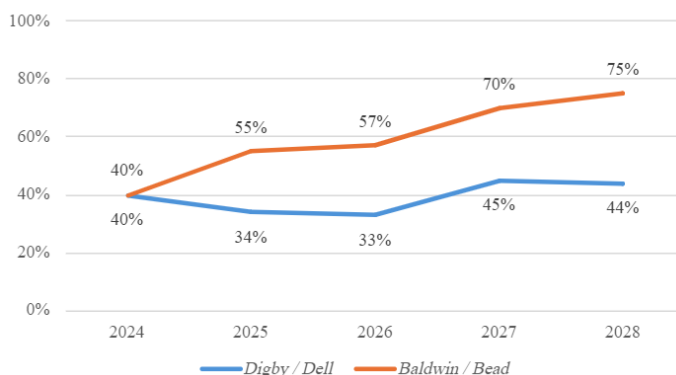


Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

Esto demuestra que, aun teniendo un producto con mejores características, la falta de inversión en promoción impide la preferencia de los clientes.

- Ventas: *Dell* obtiene un 44% al cierre del bienio, mientras que *Bead* demuestra un crecimiento constante a lo largo de los años, logrando 75% en accesibilidad al 2028, como se muestra en la figura 40.

Figura 40: accesibilidad en *Low-End* años 2024-2028



Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

*Digby* presenta fluctuaciones en los porcentajes de conocimiento y cierra con 31% menos que su principal competidor.

- Precio: el máximo para el 2028 es de \$23.00, *Dell* es ligeramente más caro que la competencia con un precio de \$19.75, mientras que *Baker* se ofrece en \$19.49. El promedio del segmento al cierre del bienio es de \$19.83, por lo que no se considera que optar por un precio mayor que el líder en ventas sea un factor determinante.
- Encuesta de los clientes: *Baker* obtiene un puntaje de 25, ligeramente superior a *Dell* que cierra el 2028 con 22 puntos. La figura 41 muestra el histórico hasta el cierre del bienio tanto de *Digby* como de *Baldwin* en este segmento.

Figura 41: encuesta *Low-End* años 2024-2028

	2024	2025	2026	2027	2028
<i>Digby / Dell</i>	12	16	23	30	22
<i>Baldwin / Bead</i>	12	19	24	29	25

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

Cabe mencionar, que en el 2027 *Dell* obtuvo 30 puntos debido a que la inversión en ventas fue \$500 mayor que en el cierre del bienio. Los puntajes se han mantenido cercanos a *Bead*,

por lo que, para superarlo, será necesario aumentar presupuesto en promoción y ventas. Esta información demuestra que la razón para terminar el bienio en el penúltimo lugar de los productos principales es la falta de recursos en esta área.

#### 4.3.3.2.3 Operaciones 2027-2028

De manera general, se considera que *Baldwin* presenta condiciones muy superiores en el área de operaciones del segmento sobre *Digby*, según los siguientes datos:

- *Dell* cierra el bienio con un nivel de automatización de 6.0 y utilización de planta de 142%, mientras que *Bead* se ubica con 9.5 y 100% respectivamente, esto permite a este último obtener un margen de contribución mucho mayor de 56%, superior *Dell* que presenta 27%.
- Debido al nivel de automatización que maneja *Bead*, logran el menor costo de mano de obra en todo el segmento con \$2.39, mientras que *Dell* cierra con \$6.58. Por su parte, el costo de materiales de este último es de \$6.58, mientras que el producto de *Baldwin* logra un \$5.60, dado que este no realiza cambios en *R&D* durante el bienio además de su inversión en *TQM*. La figura 42, muestra las diferencias antes descritas.

Figura 42: operaciones de *Low-End* 2028

	Utilización de planta	Mano de obra	Materiales	Automatización	Margen de contribución
<i>Digby / Dell</i>	142%	\$7.19	\$6.58	6.0	27%
<i>Baldwin / Bead</i>	100%	\$2.39	\$5.60	9.5	56%

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

Los números logrados también se atribuyen a la inversión en la gestión de la calidad total, por lo que esta información demuestra que operaciones se puede mejorar a través de la automatización y asignación de capital a *TQM*.

#### 4.3.3.3 High-End 2027-2028

En el segmento de *High-End* se ubican siete productos, de los cuales cuatro se introdujeron al inicio del bienio, dos perteneciendo a *Baldwin* y dos más a *Ferris*, el resto de los competidores ubican uno cada uno, excepto *Erie* que no mantiene participación.

Al 2028 se observa desabasto únicamente en *Bilbao*, todas las empresas participantes presentan inventarios oscilan entre las 35 y 493 unidades, siendo *Digby* quien tiene menos cantidad, por lo que se cuenta con una producción excesiva en este segmento. Al igual que en los casos anteriores, se espera un decremento en el mercado de 7.0% para el 2029.

A continuación, se describe a detalle la comparativa entre *Duck*, ofrecido por *Digby* y que cierra el bienio en el sexto lugar de ventas, y *Bid* y *Bilbao*, perteneciente a *Baldwin*, quien se ubica como líder del segmento con un acumulado del 29% de la participación.

##### 4.3.3.3.1 R&D 2027-2028

Apegándose a la estrategia de amplio diferenciador seguida por *Digby*, está área se mantiene apegada o con ligeras variaciones a los valores ideales, así como precios cerca del máximo esperado, como se explica en los siguientes puntos:

- Desempeño: el ideal para el cierre del bienio es de 12.5, *Duck* se ubica en un punto medio con 12.2, mientras que *Bilbao* se ofrece con 12.3 y *Bid* con 12.0.
- Tamaño: el ideal esperado es de 7.5, mientras que *Duck* queda en 7.8, *Bilbao* cierra con 7.7 y *Bid* con 8.0, sin embargo, esta diferencia no se considera lo suficientemente relevante para ser la razón de no ubicarse como número uno en ventas, sino el área de mercadotecnia como se describirá en la siguiente sección.
- *MTBF*: *Bid* y *Duck* mantienen el máximo esperado de 25,000, mientras que *Bilbao* sigue manteniéndose más alejado de los ideales con 24,500.

- Edad: *Duck* termina el 2028 con 1.23, mientras que *Bid* con 1.28 y *Bilbao* con 0.84, al ser un producto nuevo.

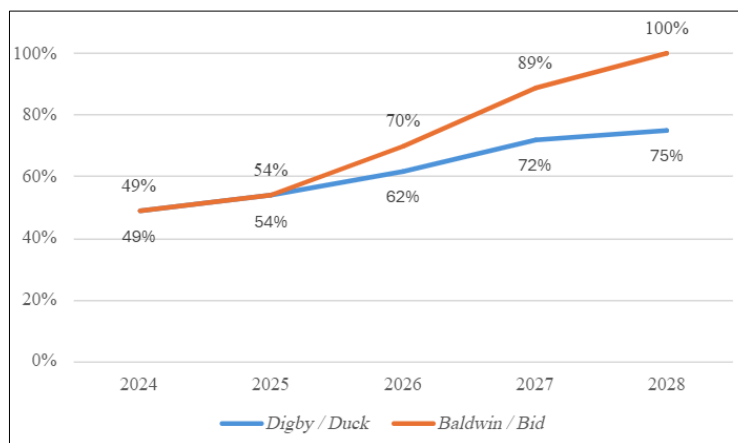
Se concluye que el área de *R&D* mantiene decisiones sanas que permiten ofrecer productos similares a *Bid* y *Bilbao*, en la siguiente sección se explican los problemas detectados en cuanto a accesibilidad y conocimiento, los cuales parecen ser la razón de ubicarse en el lugar seis de siete.

#### 4.3.3.3.2 Mercadotecnia 2027-2028

El área de mercadotecnia presenta porcentajes bajos tanto en accesibilidad como en conocimiento de *Duck*, según el siguiente análisis:

- Promoción: en el 2028, *Bid*, llega al 100% de conocimiento de los clientes y *Bilbao* a un 90%, mientras que *Duck* a 75%, esto significa que los clientes no conocen el producto lo suficiente para que sea una de sus primeras opciones. La figura 43 muestra que *Duck* ha obtenido incrementos mucho menores que el crecimiento que ha mostrado *Bid* en el periodo del 2024-2028, se eligió solo este producto para la comparativa, dado que *Bilbao* recién fue introducido al inicio de este bienio.

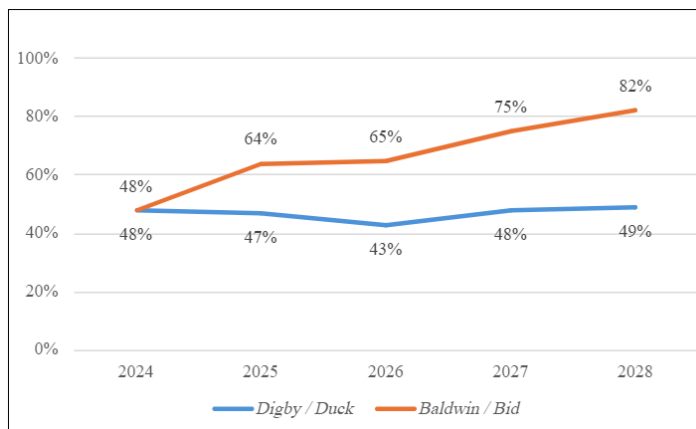
Figura 43: nivel de conocimiento de *High-End* años 2024-2028



Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

- Ventas: la accesibilidad también se ve afectada debido a la asignación de un presupuesto bajo, al 2028 *Duck* cierra con 49%, mientras que *Bid* cierra con 82%. La figura 44 muestra como *Baldwin* ha mantenido un crecimiento constante en este producto, mientras que *Digby* se mantiene entre 43% y 49%.

Figura 44: accesibilidad en *High-End* años 2024-2028



Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

Para ganar mercado, es indispensable incrementar el presupuesto para mejorar la accesibilidad de *Duck*.

- Precio: al 2028, *Duck* se vende en \$37.95, esto es \$0.05 por debajo del límite y \$0.04 menos que *Bid* al igual que *Bilbao*. Esta diferencia no se considera relevante para afectar las ventas del producto, dado que los clientes tienen este aspecto como última prioridad.
- Encuesta de los clientes: *Duck* cierra el bienio con 44 puntos, 16 por debajo del líder del *Bid*, esto es directamente relacionado al bajo presupuesto asignado a promoción y ventas. En la figura 45 se puede observar que *Bid* ha presentado incrementos cada año, mientras que el producto de *Digby* se ha mantenido bajo.

Figura 45: encuesta de los clientes en *High-End* años 2024-2028

	2024	2025	2026	2027	2028
<i>Digby / Duck</i>	20	26	33	36	35
<i>Baldwin / Bead</i>	20	35	43	50	60

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

El área de mercadotecnia continúa presentando deficiencias en accesibilidad y conocimiento del producto dado el bajo presupuesto asignado para tales actividades, esto repercute directamente en la encuesta de los clientes y lleva el producto al penúltimo lugar en ventas.

#### 4.3.3.3 Operaciones 2027-2028

La comparación del área de operaciones muestra que los tres productos mantienen un mismo nivel de automatización de 4.0. Una diferencia importante es la utilización de planta, en particular de *Bid* que muestra 198% y *Bilbao* 106%, en cuanto al uso del segundo turno muestran 100% y 7%, mientras que *Digby* usa 40% y 0% respectivamente, cabe destacar que *Duck* cuenta con capacidad de 600, por lo que el siguiente año se recomienda vender capacidad y aprovechar más el segundo turno.

Por otro lado, *Duck* muestra ligeramente mayores costos en mano de obra comparado con *Bilbao* cerrando con \$8.80 y materiales con \$16.16, mientras que *Bid* cuesta \$11.79 y \$15.56 respectivamente, por su parte *Bilbao* tiene un costo de \$8.58 en mano de obra y \$15.66 en materiales, los productos de *Baldwin* muestran una la diferencia considerable entre ellos, debido a que el primero sufrió más cambios en cuanto a *R&D* que los demás. También es importante considerar que estas diferencias se logran gracias a la inversión en iniciativas de *TQM* por parte de esta empresa competidora.

Todo esto lleva a un margen de contribución de 31% para *Duck*, superior a *Bid* que obtiene 36%, mientras que *Bilbao* obtiene 36% superando a ambos productos. La figura 46, muestra las diferencias antes descritas:

Figura 46 operaciones de *High-End* 2028

	Utilización de planta	Mano de obra	Materiales	Automatización	Margen de contribución
<i>Digby / Duck</i>	40%	\$8.80	\$16.16	4.0	31%
<i>Baldwin / Bid</i>	198%	\$11.79	\$15.56	4.0	22%
<i>Baldwin / Bilbac</i>	106%	\$8.58	\$15.66	4.0	36%

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

Si bien una inversión en *TQM* ayudaría a mejorar el área de operaciones, se considera que la principal afectación se da por falta de carga financiera en promoción y ventas, dado que esto impacta directamente en la preferencia de los clientes y, por lo tanto, en las ventas del producto.

#### 4.3.3.4 Performance 2027-2028

En el segmento de *Performance* se ubican seis productos diferentes, dos de ellos de *Baldwin* y uno por cada una del resto de las empresas, a excepción de *Erie* que no participa. Solo se presenta desabasto con *Aft* y los inventarios se mantienen por debajo de las 194 unidades, excepto por *Coat* que presenta 275, por lo que no se considera que haya sobreproducción importante al cierre del bienio.

El crecimiento esperado para el siguiente año es de -7.0%, por lo que esto puede representar una complicación para que *Digby* mejore el posicionamiento de su producto *Dot*, que cierra el bienio en último lugar de ventas. En las siguientes secciones se analiza a detalle el comportamiento de éste en las distintas áreas.

##### 4.3.3.4.1 R&D 2027-2028

*Baldwin* mantiene dos productos en este segmento. *Boston* cierra en segundo lugar, *Bold* en tercero, mientras que *Dot* cierra en el último, todos muy similares en cuanto a características, como se describe en los siguientes puntos:

- Desempeño: el punto ideal al 2028 es de 13.4, *Bold* tiene el mejor desempeño con 13.3, seguido de *Dot* con 13.2 y *Boston* 13.0. Esta diferencia no se considera relevante, dado que, como se mencionó antes, *Boston* cierra en segundo lugar de ventas con el mismo porcentaje de participación en el mercado que el número uno.
- Tamaño: el ideal es de 13.2, mientras que *Dot* ofrece mayor tamaño de los 3.0 con 13.6, el mejor nuevamente es *Bold* con 13.3 y *Boston* con 13.5.
- *MTBF*: todos los productos del segmento mantienen este valor al máximo esperado, es decir, 27,000, por lo que no representa un diferenciador.
- Edad: *Dot* Cierra con 1.44, mientras que *Boston* se acerca más al ideal con 1.17 y *Bold* 1.45,

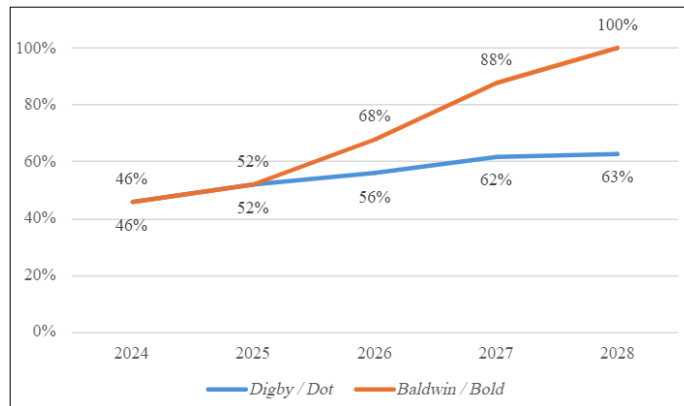
De manera general, *Dot* se considera un buen producto en cuanto a características, cercano a lo que buscan los clientes y bastante similar a los productos del líder del bienio *Baldwin*, pero carece de suficiente accesibilidad y conocimiento como se detalla a continuación.

#### 4.3.3.4.2 Mercadotecnia 2027-2028

Mercadotecnia sigue siendo insuficiente para mejorar las ventas y posicionarse como número uno en ventas, a continuación, se explican los distintos puntos relacionados a esto y su impacto comparado con los productos de *Baldwin*.

- Promoción: en el 2028, al producto *Dot* se le asignó \$1,000, logrando únicamente un 63% de conocimiento, comparado con *Bold* y *Boston*, quienes logran un 99% con \$2,000 y 100% con \$1,800 respectivamente. La figura 47 muestra el crecimiento en esta área de *Bold* que ha mantenido un crecimiento constante con el paso de los años, mientras que *Dot* ha ido mucho más lento.

Figura 47: inversión en promoción *Performance* años 2024-2028

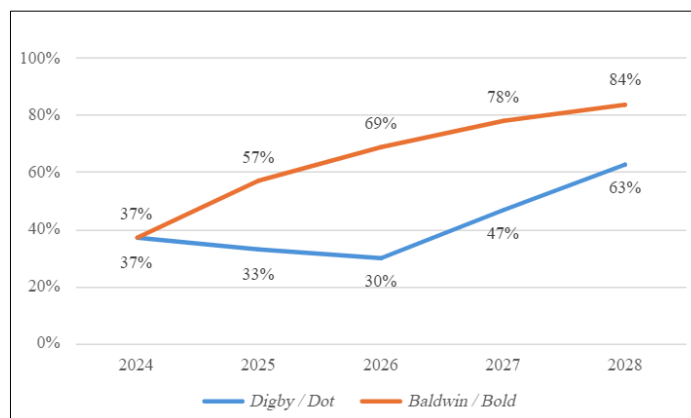


Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

Para *Digby* será clave incrementar el porcentaje de conocimiento de los clientes para lograr más penetración en el mercado.

- Ventas: *Dot* cierra el bienio con 32% de accesibilidad, mientras que los productos de *Baldwin* cierran con 84%. En la figura 48 se observan los incrementos en este porcentaje entre *Dot* y *Bold* desde el 2024 al cierre del bienio.

Figura 48: accesibilidad en *Performance* años 2024-2028



Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

Si bien *Dot* muestra una mejora considerable al cierre del bienio, aún se encuentra más de 30% por debajo de los productos líderes del segmento, en el siguiente año se

necesitará una inversión cercana al máximo para aumentar la accesibilidad y mejorar sus ventas.

- Precio: en el 2028 *Dot* cierra con un precio de \$32.85, lo cual significa \$0.15 por debajo del máximo esperado y \$0.04 más barato que *Boston* y *Bold*. No se considera que esto tenga impacto para que *Dot* se sitúe como último lugar en ventas.
- Encuesta de los clientes: *Dot* cierra el bienio con 35 puntos, mientras que *Bold* logra 66 y *Boston* 65. Esto se relaciona directamente con los porcentajes bajos alcanzados en accesibilidad y conocimiento. La tabla 49 muestra cómo *Bold* ha logrado un incremento constante año con año, mientras que *Dot* ha fluctuado entre 20 y 36 puntos.

Figura 49: encuesta *Performance* años 2024-2028

	2024	2025	2026	2027	2028
<i>Digby / Duck</i>	20	26	33	36	35
<i>Baldwin / Bold</i>	20	41	48	56	66

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

Un porcentaje bajo en accesibilidad y conocimiento, se identifican como las razones principales para que *Dot* se ubique en el último lugar en ventas de productos de este segmento. Dados los puntajes bajos comparado con la industria, se aumentará el presupuesto para estos sin llegar a los montos máximos, aun cuando se prevé una crisis que provocará menos demanda.

#### 4.3.3.4.3 Operaciones 2027-2028

Aun cuando los tres productos cierran con un nivel de automatización de 4.0, *Boston* se considera el más eficiente teniendo un costo de mano de obra de \$9.36 y el de materiales de \$14.85, mientras que *Bold* cierra con \$10.31 y \$15.05 respectivamente, por su parte, la fuerza laboral de *Dot* es más barata que ambos con un costo de \$8.80 debido a que los

cambios en *R&D* son menores que los productos de *Baldwin*, por otro lado el costo de materiales es de \$15.35, esto permite tener un margen de contribución de 23% para *Dot*, ligeramente mayor que *Bold*, pero 4% por debajo de *Boston*, como se muestra en la figura 50.

Figura 50: operaciones de *Performance* 2028

	Utilización de planta	Mano de obra	Materiales	Automatización	Margen de contribución
<i>Digby / Dot</i>	73%	\$8.80	\$15.35	4.0	23%
<i>Baldwin / Bold</i>	198%	\$10.31	\$15.05	4.0	21%
<i>Baldwin / Boston</i>	134%	\$9.36	\$14.85	4.0	27%

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

La inversión de *Baldwin* a *TQM* provoca beneficios y mejores resultados que *Digby*, como se explicó anteriormente.

Esta información indica que las áreas de mejora para los productos ubicados en el segmento de *Performance* son promoción, ventas e iniciativas de *TQM*, dado que sin esto los costos de manufactura se mantendrán elevados y no se contará con la preferencia de los clientes.

#### 4.3.3.5 Size 2027-2028

En *Size* se ubican seis productos diferentes, *Erie* se mantiene fuera del segmento, dos pertenecen a *Baldwin*, uno de ellos recién lanzado al inicio del bienio, y el resto se conforma de uno por cada una de las demás empresas. Se presenta desabasto en *Agape* y *Bursa*, el resto de los productos mantienen inventario entre 136 y 190, la mayor cantidad en *Cure*. La demanda de este año fue cubierta y se espera un decremento de 5.8 para el siguiente.

*Dune* es el artículo de *Digby* que mejor se posiciona dentro de su segmento, siendo el tercer lugar en ventas. En las siguientes secciones se analiza los distintos aspectos

relacionados a este y su comparativa con *Buddy* y *Bursa*, pertenecientes a la empresa líder del bienio y que se posicionan en el segundo y cuarto lugar en ventas respectivamente.

#### 4.3.3.5.1 R&D 2027-2028

*Dune* se asemeja bastante a *Buddy* y *Bursa* en cuanto a características, según los siguientes puntos:

- Desempeño: el punto ideal es de 6.8, mismo con el que se produce *Buddy*, mientras que *Bursa* presenta 6.6 y *Dune* finaliza el bienio ligeramente debajo con 6.5.
- Tamaño: *Buddy* también se apega al punto exacto con 6.6, mientras que *Dune* y *Bursa* quedan con 2 puntos más, es decir. 6.8.
- MTBF: los tres productos no se diferencian, dado que ofrecen el mejor punto, teniendo 21,000.
- Edad: el ideal de 1.5, *Dune* y *Buddy* se acercan más con 1.37 y 1.41 respectivamente, mientras que *Bursa* cierra con 0.61.

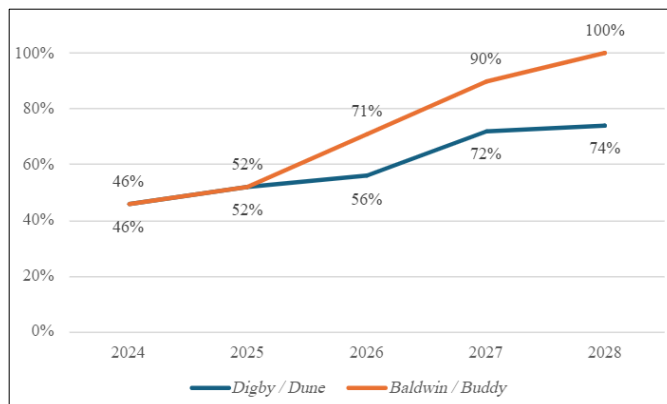
Si bien *Buddy* fue un producto ligeramente superior en cuanto a características, no se considera que las diferencias hayan sido un factor decisivo para la preferencia de los clientes ante *Dune*, sino el área de mercadotecnia, como se describe en la siguiente sección.

#### 4.3.3.5.2 Mercadotecnia 2027-2028

A continuación, se muestra la comparativa de los distintos elementos relacionados a mercadotecnia para *Dune*, *Buddy* y *Bursa*:

- Promoción: *Dune* cierra el 2028 con un conocimiento del 74%, mientras que *Buddy* alcanza el 100%, al igual que los dos competidores principales del segmento y *Bursa* con 75%. Históricamente, el producto de *Digby* ha invertido montos que logran poco incremento comparado con *Buddy* que mantiene un aumento constante hasta llegar al máximo, como se muestra en la figura 51.

Figura 51; nivel de conocimiento de *Size* años 2024-2028

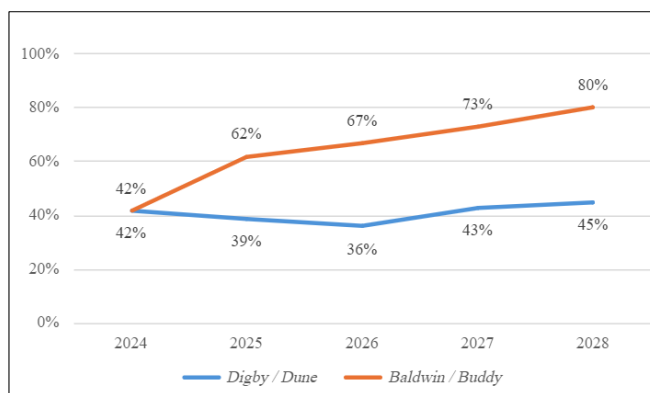


Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

Se calcula que *Dune* podría llegar al 100% en el siguiente año realizando una inversión de aproximadamente \$2,000. Esto ayudaría a mejorar su posición dentro del mercado.

- Ventas: *Dune* cierra el bienio con 45%, mientras que *Bursa* y *Buddy* alcanzan el 80%. Como ya se ha visto en los otros segmentos, *Baldwin* mantiene un crecimiento constante, mientras que *Digby* presenta fluctuaciones y poco aumento cada año.

Figura 52: accesibilidad en *Size* años 2024-2028



Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

- Precio: *Dune* fija el precio máximo esperado para el 2028 de \$33.00, mientras que *Buddy* y *Bursa* se ofrece a \$0.01 menos que esto, no se considera que esta diferencia sea significativa.
- Encuesta de los clientes: la diferencia en la encuesta es considerable y se atribuye directamente a los bajos porcentajes de promoción y ventas, mientras *Dune* obtiene 51 puntos, *Buddy* cierra el 2028 con 81 puntos y *Bursa* con 58.

Al igual que el resto de los productos de *Digby*, se detecta una falla importante en esta área, la cual debe ser atendida de inmediato para lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

#### 4.3.3.5.3 Operaciones 2027-2028

En cuanto a Operaciones, *Dune* maneja valores muy similares a *Buddy*, teniendo mano de obra más barata con \$9.08 sobre \$9.98 y costo de materiales de \$13.57 contra \$13.37, dado que los cambios en *R&D* fueron ligeramente mayores, ambos presentan 4.0 de automatización y 29% de margen de contribución.

Por otro lado, *Bursa* presenta números más altos como \$11.31 de mano de obra, \$13.37 en materiales y 25% en el margen de contribución, esto dado a que es un producto que recién aparece a principios del 2028. La figura 53, muestra las diferencias antes descritas.

Figura 53: operaciones de *Size* 2028

	Utilización de planta	Mano de obra	Materiales	Automatización	Margen de contribución
<i>Digby / Dune</i>	106%	\$9.08	\$13.57	4.0	29%
<i>Baldwin / Bursa</i>	100%	\$11.31	\$13.22	4.0	25%
<i>Baldwin / Buddy</i>	170%	\$9.98	\$13.37	4.0	29%

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

El siguiente año, *Digby* planea asignar una carga financiera importante a iniciativas de *TQM*, por lo que espera tener mejores valores que el líder actual de la industria.

#### *4.3.4 Recursos humanos 2027-2028*

Se tomó de la decisión de realizar una inversión homogénea en ambos periodos (2027-2028) de \$1,500 dólares en costos de reclutamiento y \$513 dólares en capacitación lo que constituyen 40 horas totales para este rubro, esto dio como resultado un índice de productividad al cierre del bienio de 105% localizando y una rotación de personal del 8.4%, con este resultado *Digby* se encuentra en el tercer lugar en ambos rubros detrás del puntero *Andrews* así como de *Chester* y *Baldwin* respectivamente, es por ello que es fundamental comenzar a realizar inversiones que permitan incrementar los niveles de productividad y eficiencia de manera progresiva o de lo contrario es posible que todos los índices comiencen a verse afectados hasta llegar a un punto de rezago y con ello sea imposible alcanzar los objetivos comerciales planteados por la organización.

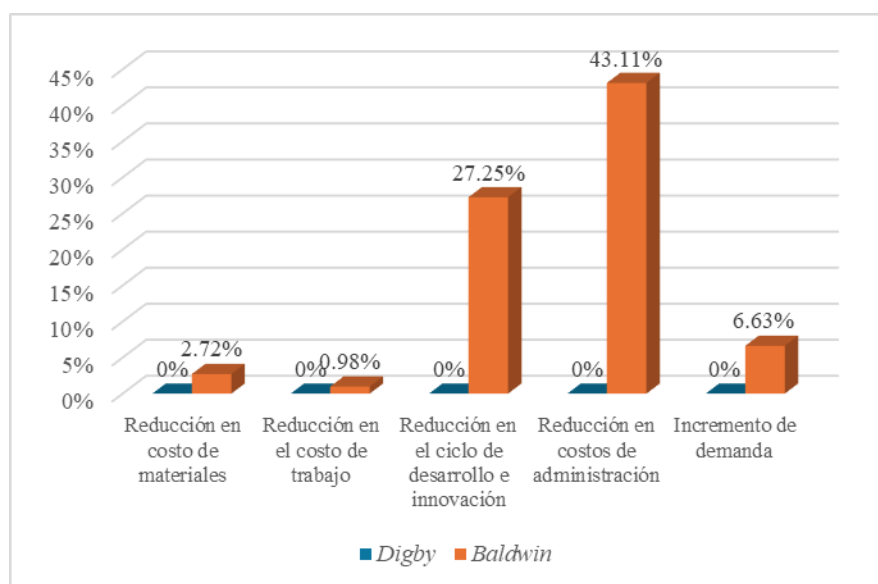
#### *4.3.5 TQM (gestión de calidad total) 2027-2028*

Al cierre del bienio anterior, *Digby* detectó que los índices de ventas no habían llegado a los niveles que se había propuesto la compañía por lo que se decidió analizar con detenimiento todos los factores que incidían en dichos resultados, fue por ello que la organización decidió realizar una inversión muy importante en mercadotecnia y alcance de todos su productos siendo con ello fieles a la estrategia, por este motivo que la empresa decidió no impactar más el flujo de ingresos lo que implicó el no realizar inversiones importantes en el presente periodo (2027-2028) con relación a la gestión de calidad.

Se destinaron \$500 dólares a una iniciativa que tenía como propósito fundamental disminuir los costos de desarrollo e innovación, sin embargo, al cierre del bienio esto tampoco se concretó de acuerdo con los resultados los cuales son sumamente contrastantes

con relación al resto de las empresas del mercado, si bien los competidores invirtieron en diferentes proporciones lo hicieron de manera general en todos los rubros y con ello lograron obtener resultados positivos, sobre todo en el caso de los tres punteros: *Andrews*, *Baldwin* y *Chester*, tal y como se presenta en la figura 54, los niveles de inversión de *Digby* se encuentran completamente ceros con relación a *Baldwin*, es por ello que se ha tomado la decisión de comenzar a realizar más y mejores inversiones para el próximo ciclo a fin de no quedar rezagados.

Figura 54: gestión de calidad total entre *Digby* y *Baldwin* 2028



Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

#### 4.3.6 Indicadores Financieros 2027-2028

Actualmente *Digby* se encuentra en una situación competitiva con respecto a las demás empresas del mercado, siendo *Baldwin* la empresa elegida con quien comparte similitudes en competitividad, finanzas y situación de mercado a finales del año 2028. La figura 55 muestra la comparativa de indicadores financieros de mayor relevancia.

Figura 55: indicadores financieros al final del 2028

	Ventas (2028)	Ganancias Netas	ROA	ROE	Capitalización de mercado (\$M)	Acción (2026)
<i>Baldwin</i>	\$240,886.00	\$3,933.00	2.0%	5.1%	\$95.00	\$35.16
<i>Digby</i>	\$131,800.00	\$3,882.00	3.3%	6.2%	\$73.00	\$36.29

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

Respecto a la figura anterior se pueden obtener las siguientes conclusiones respecto a los indicadores financieros:

- La empresa *Baldwin* generó 81% más en ventas respecto a *Digby*. Sin embargo las ganancias netas al final del 2028 muestran una realidad competitiva ya que ambas empresas cuentan con ganancias similares.
- El hecho que *Digby* cuente con ganancias netas muy cerca de *Baldwin* resulta en un aprovechamiento más eficiente de los recursos e inversiones con respecto a las ventas. Esto otorga a *Digby* una ventaja en la rentabilidad respecto a sus activos (*ROA*) y el capital sobre sus acciones (*ROE*) lo que resulta en una gestión eficiente de los activos de *Digby* así como el buen uso de apalancamiento financiero, lo que permite que se generen rendimientos mediante el uso de préstamos a largo plazo.

La empresa *Digby* cuenta con una buena gestión financiera y de sus recursos eficiente, sin embargo, aún debe incrementar y mejorar los ingresos derivado de mayores ventas respecto a sus adversarios, reducir los gastos operativos y de producción, así como incluir inversiones estratégicas en las áreas de mercadotecnia y *TQM*, esto resultará en una empresa competitiva que se perfile en ser líder dentro de la industria.

#### 4.3.7 Conclusión financiera 2027-2028

Las acciones de *Digby* cayeron un 23% comparado al final del 2026 cerrando con \$44.83 a un \$36.29, sin embargo, la empresa cuenta con ganancias y un panorama positivo comparado

con la competencia. Se concluye que *Digby* debe buscar aumentar las ganancias y mejorar el precio de la acción para otorgarle valor y futuros dividendos a los accionistas de la compañía. Los siguientes años son difíciles, ya que los pronósticos de ventas marcan una contracción promedio de todos los segmentos del mercado en un -7% para el año 2029 y el foco se encuentra en optimizar las operaciones buscando eficiencias financieras que ayuden a reducir costos y maximizar los activos de la compañía.

#### **4.4 Conclusiones del capítulo**

Si bien *Digby* pretende maximizar sus ganancias y cuidar los gastos en las diferentes áreas de la empresa, es indispensable obtener recursos para invertir adecuadamente en mercadotecnia, automatización y *TQM*, algunas formas de hacerlo es vender capacidad en los productos donde no se esté aprovechando adecuadamente incluyendo el segundo turno, pedir un préstamo para apalancarse y lograr superar a la competencia así como fijar precios al máximo esperado para obtener un margen de contribución mayor.

*R&D* se considera el área más sana, sin embargo, es necesario reconsiderar si también es necesario disminuir ligeramente el gasto en la misma para dedicar carga financiera en otros factores que aumenten la productividad y ganancia.

## **CAPÍTULO 5**

### **ANÁLISIS DESEMPEÑO DE *DIGBY* 2029-2030**

## **5.1 Introducción bienio 2029-2030**

Para este bienio *Digby* opta por apalancarse mediante préstamos bancarios a largo plazo y realiza inversiones más grandes en todas las áreas de la compañía, esto permite a la empresa mejorar sus porcentajes de accesibilidad, conocimiento y puntaje de la encuesta de los clientes, sin embargo, dado que esta decisión fue tomada por otros competidores desde bienios atrás, *Digby* se mantiene por debajo del resto de las empresas. Para este bienio, se considera que *Baldwin* es el más fuerte al lograr el mayor número en ventas y mantener con buena salud sus distintas áreas operativas. A continuación, se describen los distintos elementos que permiten comparar ambas empresas y comprender acciones a realizar durante los siguientes años.

## **5.2 Análisis de la industria en el año 2030**

Al cierre del año 2030 todas las empresas con excepción de *Ferris* presentan una recuperación y tendencia hacia el alza en el costo de sus acciones, actualmente *Baldwin* es la que mejor se ha apreciado presentando un valor de \$61.93 dólares al cierre del bienio y en segundo lugar se encuentra *Erie* con una diferencia mínima de *Digby* la cual se encuentra en tercer lugar.

Cabe mencionar que *Ferris* presenta un costo por acción de apenas \$1.00 lo que hace parecer que no logrará recuperarse en el corto plazo si no realiza cambios significativos en su estrategia comercial.

### *5.2.1 Estrategias de la competencia bienio 2029-2030*

Al cierre del bienio anterior (2027-2028) *Chester*, *Andrews* y *Ferris* se encontraban colapsadas con relación al precio de su acción, sin embargo, todas las anteriores lograron tener una recuperación considerable, sobre todo *Chester* que llegó al tercer lugar gracias a la buena proporción de ventas de todos sus productos los cuales se situaron en los primeros

lugares de cada segmento. A continuación, se describen las estrategias que siguen los competidores de *Digby*:

- *Andrews*: al cierre del bienio continua con su estrategia de amplio diferenciador ya que mantiene su inversión en automatización y utilización de planta para todos sus productos con excepción de *Acre* correspondiente a *Low-End*, esto debido a que se vieron obligados a disminuir al máximo sus niveles producción con el fin de liberar el inventario rezagado del bienio anterior lo cual dio resultado, por otra parte, introdujeron un nuevo producto denominado *AJG* el cual aún no tiene un segmento determinado, finalmente volvieron a tener problemas de falta de inventario en su producto *Agape* correspondiente a *Size* y con ello sus ingresos se vieron afectados dado que realizaron la inversión más alta en alcance de ventas para este segmento
- *Baldwin*: Al igual que en el cierre del bienio anterior logró mantenerse en primer lugar con consistencia en su estrategia de amplio diferenciador aunque mantiene un precio ligeramente inferior en prácticamente todos sus productos en el mercado sin que ello implique poner en riesgo su margen de contribución, lo que implica repetir la estrategia del periodo anterior, es decir, ofertar todos sus productos sólo \$0.01 dólares por debajo el límite superior, precio en el que se encuentran la mayoría de los competidores en el mercado, esto le ha permitido por una parte mantener un índice de precios competitivo y con ello obtener más ventas y posicionamiento de su oferta de manera estable la cual es la más amplia hasta el momento. Sus índices de inversión en automatización también fueron altos con un énfasis en sus productos de *Low End* y *Traditional*.

- *Chester:* con relación al bienio anterior esta fue la empresa que mejor logró recuperarse respecto del mercado, y logró pasar del último lugar al cuarto con respecto al costo de su acción la cual en este punto se encuentra situada en \$46.57 dólares, esta recuperación se dio fundamentalmente a que logró mantener el primer lugar de ventas en cuatro de los cinco productos que tiene ofertados en el mercado y esto se debe a las acciones tomadas acorde a su estrategia de amplio diferenciador, ya que sus niveles de inversión en automatización, accesibilidad de ventas y gestión total de calidad han sido altos y constantes en los tres último bienios, esto se ha dado como resultado una extraordinaria recepción de sus productos con los consumidores y de mantener esta tendencia es posible que pueda lograr colocarse aun en un mejor lugar en los próximos periodos.
- *Erie:* al cierre del bienio conservan en segundo lugar con relación al precio de su acción y mantiene una constante en su estrategia de líder nicho en costos, se logró identificar que sus niveles de inversión en automatización incrementaron de manera específica en *Low End*, sin embargo, los índices de ventas de todos sus productos se encuentran situados en los últimos lugares del mercado, por lo que de mantener esta tendencia es posible que se pueda observar una posible caída en los próximos periodos, sobre todo teniendo en cuenta que al cierre del presente bienio acumulan el inventario más elevado del que se tenga registro.
- *Ferris:* actualmente es la empresa que presenta los peores índices del mercado, se sitúan en el último lugar y el costo de su acción apenas llega a \$1.00 dólar, es evidente que su estrategia de amplio líder de costos no ha dado los resultados esperados y sus índices de ventas se encuentran el último lugar en prácticamente todos los segmentos, esto ha repercutido en una falta de flujo considerable para la

organización por lo que actualmente se encuentran impedidos de realizar inversiones relevantes en cualquier rubro.

Queda claro que en este punto la mayoría de los competidores han mantenido firmeza en la implementación de estrategia y en algunos casos esto se ha contrastado en el buen manejo de la misma, por otra parte, se han detectado algunas constantes entre todos los competidores relativas a la inversión de diferentes rubros, esto ha ocasionado que hayan hasta cuatro empresas con una diferencia mínima respecto de los índices de precios de sus acciones y es por ello que se tienen previsto que en los próximos periodos existan algunas variaciones para evitar esta constante.

#### *5.2.2 Competencia y el BSC 2029-2030*

El análisis de competencia para el bienio 2029-2030 continua con *Baldwin* debido a que se encuentra actualmente como el competidor líder, con el mayor número de ventas y posicionamiento y acapara un 25.92% del mercado mientras que *Digby* un 14.82%.

#### **5.3 Desempeño de *Digby* bienio 2029-2030**

Al cierre del periodo 2029 se presentó una caída debido a la falta de una inversión más agresiva en la promoción y alcance de sus productos, por otra parte, fue el primer periodo en que *Digby* decidió comenzar a realizar inversiones en gestión total de calidad y es por ello que sus niveles de automatización y optimización en diferentes áreas se encontraban completamente rezagados con relación a sus competidores, habiendo detectado esto se decidió asignar cantidades de capital elevadas en automatización mercadotecnia durante el periodo 2030 de manera que las ventas incrementaran y los niveles de ingreso también presentaran una mejora considerable.

Si bien estas medidas presentaron resultados positivos quedó claro que la falta de inversión en los rubros que tenían como objetivo posicionar los productos de *Digby* en un periodo temprano de tiempo generó una crisis en los objetivos esperados de ventas y con ello el mercado comenzó a ser acaparado por los competidores, sin embargo, esto le dejó claro a la organización que no se podía seguir con la misma estrategia y fue por ello que se ajustó el margen de inversión dando como resultado alcanzar el tercer al cierre del periodo y con ello fue posible alcanzar el tercer lugar lo que representó estar en un empate con *Chester*, se tiene previsto mantener la estrategia de inversión en niveles agresivos y es posible que este sea el último periodo en el cual se invierta en automatización.

#### *5.3.1 Resultados del BSC de Digby 2029-2030*

*Digby* lleva operando seis años en el mercado de componentes electrónicos con resultados favorables que posicionan a la empresa como con competidor sólido, consolidando y cumpliendo las expectativas en las áreas de procesos internos del negocio, clientes así como en Aprendizaje y Crecimiento. A continuación, se presenta en la figura 56 los resultados del *BSC* para el bienio 2029-2030.

Los resultados del tercer bienio 2029-2030 muestran un panorama positivo y consistente con la planeación propuesta para dicho periodo. El *BSC* muestra el cumplimiento de los rubros en Procesos internos del negocio, demostrando un buen aprovechamiento de los recursos de la compañía, así como un buen margen de contribución en la gama de productos de *Digby*, para el tema de Clientes, es importante destacar que por primera vez en seis años se ha alcanzado la meta en Accesibilidad de producto lo que valida la trayectoria de la estrategia y las tácticas propuestas en el capítulo anterior.

Figura 56: BSC para Digby 2029-2030

		2029	2029	%	2030	2030	%
		Plan	Actual		Plan	Actual	
<b>Financieros</b>	Precio por acción	7.0	4.1	59%	7.0	6.1	87%
	Ganancias	7.0	0.0	0%	8.0	4.3	54%
	Apalancamiento	7.0	8.0	114%	7.5	8.0	107%
	<b>Sub total</b>	<b>21.0</b>	<b>12.1</b>	<b>58%</b>	<b>22.5</b>	<b>18.4</b>	<b>82%</b>
<b>Procesos internos del negocio</b>	Margen de contribución	4.0	4.1	103%	4.5	5.0	111%
	Utilización de planta	5.0	2.5	50%	5.0	5.0	100%
	días de capital de trabajo	3.0	5.0	167%	3.0	5.0	167%
	Costos por desabasto	3.5	3.5	100%	4.0	3.8	95%
	Costos de inventario	5.0	5.0	100%	5.0	5.0	100%
	<b>Sub total</b>	<b>20.5</b>	<b>20.1</b>	<b>98%</b>	<b>21.5</b>	<b>23.8</b>	<b>111%</b>
<b>Clientes</b>	Criterio de compra	5.0	5.0	100%	5.0	5.0	100%
	Conocimiento del producto	1.5	3.5	233%	1.5	3.7	247%
	Accesibilidad de producto	1.5	0.2	13%	1.5	1.4	93%
	Cantidad de productos	4.0	2.9	73%	4.0	2.9	73%
	Gastos Administrativos	4.5	5.0	111%	5.0	5.0	100%
	<b>Sub total</b>	<b>16.5</b>	<b>16.6</b>	<b>101%</b>	<b>17.0</b>	<b>18.0</b>	<b>106%</b>
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	Tasa de rotación de personal	5.0	4.5	90%	5.5	4.6	84%
	Productividad	6.0	7.0	117%	6.5	7.0	108%
	TQM Reducción de material	1.5	2.6	173%	2.0	3.0	150%
	TQM Reducción en R&D	1.5	2.3	153%	2.0	3.0	150%
	TQM Reducción de costos administrativos	1.5	2.7	180%	2.0	3.0	150%
	TQM Incremento de demanda	1.5	2.5	167%	2.0	3.0	150%
	<b>Sub total</b>	<b>17.0</b>	<b>21.6</b>	<b>127%</b>	<b>20.0</b>	<b>23.6</b>	<b>118%</b>
		<b>75.0</b>	<b>70.4</b>	<b>94%</b>	<b>81.0</b>	<b>83.8</b>	<b>103%</b>

Nota: creación propia con datos de Capsim (2024b)

Sin embargo, se encuentra lugar para mejora en los aspectos financieros con lo que se destacan lo siguiente para trabajar en el siguiente bienio (2031-2032):

- Precio por acción: el indicador se encuentra a solo 0.9 puntos del *BSC* para lograr su meta, sin embargo, estos dos últimos años fue impactado principalmente por las pérdidas en ganancias de -\$4,446,327 durante el año 2029 derivado de un año de crisis con decremento en los mercados, lo que rápidamente se tornó en las mejores ganancias que se hayan registrado hasta el momento en la empresa *Digby* de \$11,606,023 gracias al empleo de tácticas de inversión en el presupuesto de ventas de todos los segmentos.
- Ganancias: este rubro fue impactado principalmente en las fuertes inversiones que se hicieron en mercadotecnia y presupuesto de ventas, seguido por mejoras en automatización más allá de lo propuesto inicialmente, y finalizando con la fuerte inversión total de \$25,000 en *TQM* para el bienio 2029-2030.

Se logró un adicional de hasta \$2,500 para mercadotecnia y ventas, el cual podrá posicionar los productos para lograr una mayor penetración de mercado y mejorar la accesibilidad del producto hacia los clientes. La medida pretende mejorar las ventas ya que se espera un crecimiento de los mercados para los diferentes segmentos de productos para el año 2031.

- Cantidad de productos: el indicador se encuentra por debajo de los niveles pronosticados debido a que *Digby* tomó la decisión de no crear productos nuevos.
- Tasa de rotación de personal: este indicador se encuentra por debajo de lo pronosticado debido a que los esfuerzos de contratación no han tenido resultado esperado a pesar de tener una cantidad asignada tope de \$5,000 para finalizar el 2030. *Digby* tiene bajas por 151 empleados para el finalizar el 2030 y solo 25 nuevos empleados han sido contratados, lo que fuerza al resto de la plantilla laboral a tener turnos más largos de producción.

La empresa Digby termina este bienio con un 103% en el cumplimiento de sus metas, lo que significa que se encuentra por arriba de lo planeado en un 3%. Esto genera confianza en los accionistas y compromete un futuro positivo para el siguiente bienio. Mejorar la acción y las ganancias de la empresa serán el enfoque para los siguientes años.

### 5.3.2 Análisis por segmento de mercado bienio 2029-2030

Todas las empresas mantienen productos en cada uno de los cinco segmentos, excepto por *Erie* que se enfoca en *Traditional* y *Low-End*. De manera general, se identifica como líderes en ventas a *Baldwin* seguido de *Chester*, por su parte, *Digby* no logra posicionarse dentro de los tres primeros lugares con ninguno de sus productos, particularmente debido a la falta de accesibilidad.

A diferencia del 2030, para el siguiente año se espera crecimiento en el mercado de entre 4.6% y 9.4%, lo que representa un área de oportunidad para que *Digby* aumente sus ventas, mediante inversiones máximas al área de mercadotecnia y *TQM*. Las siguientes secciones detallan la comparativa entre sus productos y los de *Baldwin*, considerada empresa líder de la industria en el bienio 2029-2030.

#### 5.3.2.1 *Traditional* 2029-2030

Al cierre del bienio, *Traditional* mantiene seis productos, ninguno de estos presenta desabasto al 2030 y la distribución de mercado oscila entre 13% y 20%, siendo la empresa *Erie* quien mantiene la mayor participación con un total de 28% con *Egg* y *Echo*. La demanda total de la industria fue cubierta y la mayor cantidad de inventario se observa por parte de *Chester* con 545 unidades. El siguiente año se espera un crecimiento de 4.6% y no se prevén nuevos lanzamientos.

#### 5.3.2.1.1 R&D 2029-2030

*Daze* cierra en cuarto lugar con un 13% de participación, mientras que el producto *Baker* de la empresa líder *Baldwin*, cierra en segundo con 4% más. A continuación, se analizan sus características:

- Desempeño: el punto ideal es de 9.2 para el 2030, *Baker* presenta 0.1 mejor sobre este, mientras que *Daze* cierra con 9.0, decisión tomada por *Digby* para mantener un ligero ahorro en el área de *R&D*. Dado que este aspecto es la tercera prioridad para los clientes de este segmento, no se considera un punto relevante para la diferencia en ventas.
- Tamaño: al cierre del bienio, el ideal es de 10.8, *Baker* lo mejora con 10.7, mientras que *Daze* se mantiene ligeramente más grande con 11.0, al igual que desempeño, no se considera un diferenciador.
- *MTBF*: ambos productos se mantienen al ideal con 19,000, por lo que esto no se considera una desventaja para ninguno de los productos.
- Edad: ambos se mantienen cerca del ideal de 2.0, *Baker* con 1.39 y *Daze* ligeramente más cercano con 1.41, si bien, esta característica es la de mayor prioridad para el segmento, no se considera suficiente diferencia para lograr una ventaja ante el líder de la industria.

Dado que ambos productos son suficientemente semejantes según las expectativas de *Traditional*, se concluye que la diferencia en ventas se atribuye al área de mercadotecnia, como se puede ver en la siguiente sección.

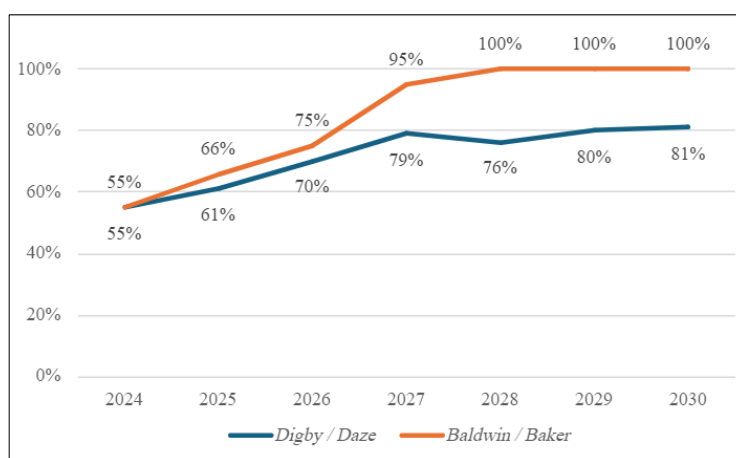
#### 5.3.2.1.2 Mercadotecnia 2029-2030

Durante este bienio, *Digby* atendió más las necesidades de esta área, asignando una mayor carga financiera particularmente destinada a mejorar la accesibilidad de los productos y

mantener el porcentaje de conocimiento, a continuación, se analizan los productos *Daze* y *Baker*.

- Promoción: *Daze* llega a 81% en conocimiento del producto al cierre del 2030, mientras que *Baker* mantiene 100%. La figura 57 muestra el comportamiento de ambos al paso de los años, donde se puede observar que *Baldwin* logra el máximo por tres años consecutivos:

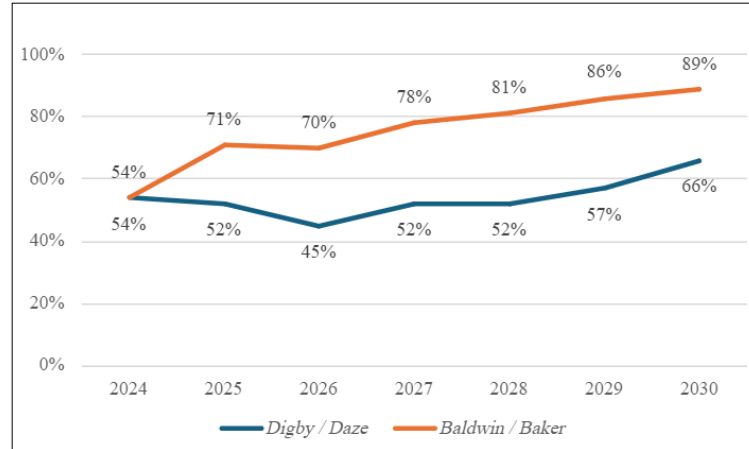
Figura 57: nivel de conocimiento de *Traditional* años 2024-2030



Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

- Ventas: al 2030 se asigna a *Daze* \$2,500 para este rubro, logrando un 66% de accesibilidad, la cifra más alta desde el 2024, por su parte, *Baker* cierra con 89%. Este factor es el que se considera tiene más afectación para la diferencia en las ventas entre ambos productos. En la figura 58 se muestra este comportamiento:

Figura 58: accesibilidad de *Traditional* años 2024-2030



Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

- Precio: *Daze* se mantiene al máximo con \$27.00, mientras que *Baker* se vendió a \$26.49, se considera que esto es un diferenciador importante para la preferencia del segundo, dado que el precio es un valor importante para los clientes, sin embargo, *Digby* no busca ofrecer precios bajos a sus clientes.
- Encuesta de los clientes: *Daze* sube en total siete puntos durante el bienio, cerrando con 44, 16 puntos por debajo de *Baker*, esto se debe principalmente a la diferencia en el porcentaje de accesibilidad. La figura 59 muestra la comparativa hasta el 2030.

Figura 59: encuesta de *Traditional* años 2024-2030

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<i>Digby / Daze</i>	18	31	36	40	37	42	44
<i>Baldwin / Baker</i>	18	45	49	35	57	65	60

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

Se considera que las decisiones tomadas en el área de mercadotecnia durante este bienio fueron buenas y hubo una mejora considerable particularmente en ventas y encuesta de los clientes. El problema principal se detecta en el porcentaje de accesibilidad, para lo cual se asignará el monto máximo de \$3,000 el siguiente año con el afán de lograr un porcentaje mucho mayor.

### 5.3.2.1.3 Operaciones 2029-2030

Dada la carga financiera asignada a automatización e iniciativas de *TQM* las cuales se detallarán más adelante, se observa una ventaja competitiva en esta área. *Daze* mantiene una utilización de planta del 128%, costo de materiales de \$9.17, mano de obra de \$2.49 y margen de contribución del 57%, mientras que *Baker* cierra con 157%, \$9.21, \$4.38 y 50% respectivamente, como se puede observar en la figura 60.

Figura 60: operaciones de *Traditional* 2030

	Utilización de planta	Mano de obra	Materiales	Automatización	Margen de contribución
<i>Digby / Daze</i>	128%	\$2.49	\$9.17	9.0	57%
<i>Baldwin / Baker</i>	157%	\$4.38	\$9.21	8.0	50%

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

Mantener un nivel más alto de automatización, menor porcentaje de segundo turno y ligera disminución de costos de manera estratégica en *R&D*, logran números más bajos en todos los factores presentados. Para el siguiente año no se asignará más presupuesto a automatización, pero si se adquirirá capacidad para mantener un porcentaje de segundo turno sano como se logró en este bienio.

### 5.3.2.2 Low-End 2029-2030

Al 2030 se observa un producto menos en este segmento, dado que *Feat* de *Ferris* deja de ser *Low-End*. *Eris* mantiene a *Eat* y *Ebb* y no se observan posibles lanzamientos para el siguiente año. La demanda fue cubierta y solamente *Bead* tuvo desabasto, por su parte, los inventarios van entre *Dell* con 32 y nuevamente *Cedar* el mayor con 450. El crecimiento para el siguiente año será de 5.8%. En las siguientes secciones se analiza el producto de *Digby* contra el de *Baldwin*.

#### 5.3.2.2.1 R&D 2029-2030

Al cierre del bienio pasado, *Dell* cerro en quinto lugar, mientras que desde el inicio del actual se mantiene en tercero en ambos años. Mientras que *Bead* llega a segundo en el 2029 y primero al 2030. En los siguientes puntos se hace la comparativa de ambos:

- Desempeño: *Dell* se mantiene como un producto envejecido y no realiza cambios, cerrando con 3.5, por su lado, *Bead* hace una mejora al inicio del bienio y cierra con 4.2, se considera que esto representa una diferencia competitiva, por lo que será importante considerar una mejora para el siguiente año.
- Tamaño: de igual forma *Dell* no realiza cambios y cierra con 3.5, mientras que *Bead* con 15.8, de igual manera este último es un producto mejor en cuanto a características.
- *MTBF*: ambos continúan con el máximo de 17,000, por lo que no hay una desventaja en este aspecto.
- Edad: *Dell* es un producto mejor en cuanto a edad, ya que se acerca más al ideal con 6.52, mientras *Bead* cierra el bienio con 4.66.

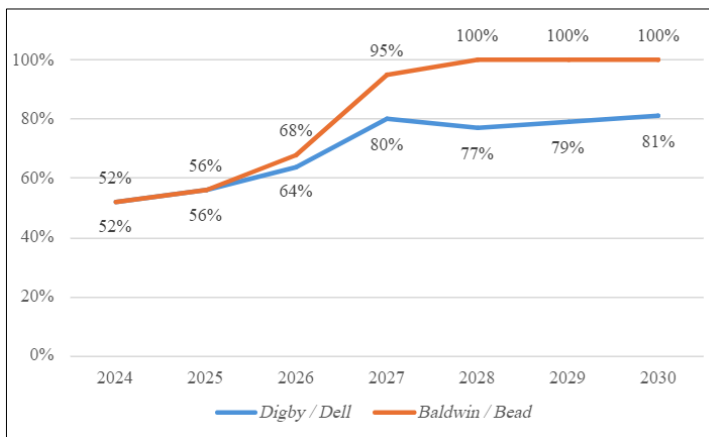
Se considera que el 4% más de mercado que obtiene *Bead* sobre *Dell*, se debe principalmente a las características de desempeño y tamaño, sin embargo, se considera que esta diferencia se vio reforzada con los resultados en el área de mercadotecnia como se verá a continuación.

#### 5.3.2.2.2 Mercadotecnia 2029-2030

Durante el periodo 2029-2030 se logró un avance importante particularmente en el porcentaje de accesibilidad, esto posiciona a *Dell* en tercer lugar, a diferencia del quinto como cerró el bienio pasado, mientras que *Bead* queda como primer lugar en ventas, las diferencias entre ambos productos se revisan en los siguientes puntos:

- Promoción: al 2030 se logra un porcentaje de 81% para *Dell*, mientras que *Bead* mantiene el 100%. En la figura 61 se puede ver el historial en los porcentajes desde el 2024.

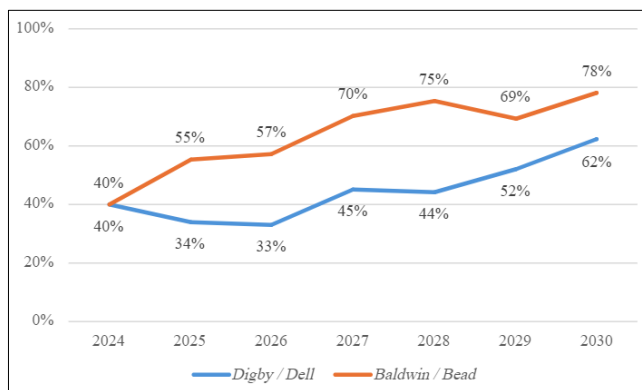
Figura 61: nivel de conocimiento de *Low-End* años 2024-2030



Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

- Ventas: este bienio *Dell* cierra con 62% de accesibilidad con una inversión de \$2,500, la más alta desde el 2024. *Bead* continua con asignaciones de \$3,000, sin embargo su porcentaje baja respecto al bienio pasado, dado que los últimos dos años ha presentado desabasto. La figura 62 muestra los cambios.

Figura 62: accesibilidad de *Low-End* años 2024-2030



Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

- Precio: *Bead* se ofrece al precio más bajo del mercado en \$17.99, mientras que *Dell* cierra con \$18.25, dado que la estrategia de *Dibgy* no se enfoca en precios bajos. Se considera que esto puede ser un factor de afectación, pero no se estará considerando competir por precio en el futuro.
- Encuesta de los clientes: *Dell* cierra con 23 puntos, el segundo más alto solo por debajo de *Bead* que cierra con 41. La combinación de los porcentajes de accesibilidad y ventas, así como *Baldwin* ofreciendo un mejor producto, provocan esta diferencia entre ambos productos, a continuación, la figura 63 muestra los puntajes entre el 2024 y 2030.

Figura 63: encuesta de *Low-End* años 2024-2030

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<i>Digby / Dell</i>	12	16	23	30	22	26	23
<i>Baldwin / Bead</i>	12	19	24	29	25	36	41

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

Se considera que llevar la carga financiera al máximo para ventas y promoción, así como una ligera mejora en sus características, llevará a *Dell* a incrementar la participación del mercado para el siguiente bienio, manteniendo costos saludables como se puede observar en la siguiente sección.

#### 5.3.2.2.3 Operaciones 2029-2030

La principal diferencia entre *Dell* y *Bead* es el nivel de automatización, teniendo 8.0 el primero y 10.0 el segundo lo que le da una ventaja competitiva en mano de obra y margen de contribución, como se observa a continuación en la figura 64.

Figura 64: operaciones de *Low-End* 2030

	Utilización de planta	Mano de obra	Materiales	Automatización	Margen de contribución
<i>Digby / Dell</i>	145%	\$3.88	\$5.09	8.0	50%
<i>Baldwin / Bead</i>	144%	\$1.83	\$5.45	10.0	59%

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

Por otro lado, *Dell* logra un costo de materiales más bajo dado que no hubo cambios en desempeño y tamaño durante el bienio. Se considera que un incremento en el nivel de automatización al máximo y adquisición de capacidad, ayudará a mejorar los costos para cerrar con números más competitivos.

### 5.3.2.3 *High-End* 2029-2030

Se siguen ubicando siete productos en *High-End* al igual que el bienio pasado y no se esperan nuevos lanzamientos para el siguiente año. De estos, solamente presenta desabasto *Bid* y el resto con existencia de inventarios de entre 55 unidades de *Duck* y máximo 190 de *Bilbao*. La demanda fue cubierta y no se considera que hubo sobre producción a pesar de la crisis. Para el siguiente año se espera un crecimiento de 8.1% en el segmento.

El producto de *Digby* cierra en quinto lugar con 13% del mercado, mientras que en cuanto al líder de la industria se encuentra *Bilbao* que cierra en tercer lugar y *Bid* en cuarto lugar, cada uno con 15% de participación. En las siguientes secciones se comparan a detalle.

#### 5.3.2.3.1 *R&D* 2029-2030

Los tres productos son bastante similares en cuanto a *R&D*, según las siguientes observaciones:

- Desempeño: *Duck* y *Bid* cierran con el punto ideal de 14.3, mientras que *Bilbao* es ligeramente mejor con 14.5, no se considera que esta diferencia sea suficientemente

significativa para la diferencia en ventas, sino el porcentaje en accesibilidad como se hablará en la siguiente sección.

- Tamaño: de igual manera, *Duck* y *Bid* presentan el ideal de 5.7, mientras que *Bilbao* es ligeramente más pequeño con 5.5. De igual manera, no se considera que esto haya provocado un impacto en la diferencia de ventas.
- *MTBF*: *Duck* y *Bid* se mantienen al máximo esperado con un valor de 25,000, mientras que *Bilbao* maneja un poco menos con 24,500, estos números no se consideran una ventaja entre estos.
- Edad: *Bilbao* se presenta como un producto ligeramente más fresco con un valor de 1.24, mientras que *Duck* y *Bid* manejan 1.35, de igual manera esto no representa una ventaja competitiva para ninguno de los productos.

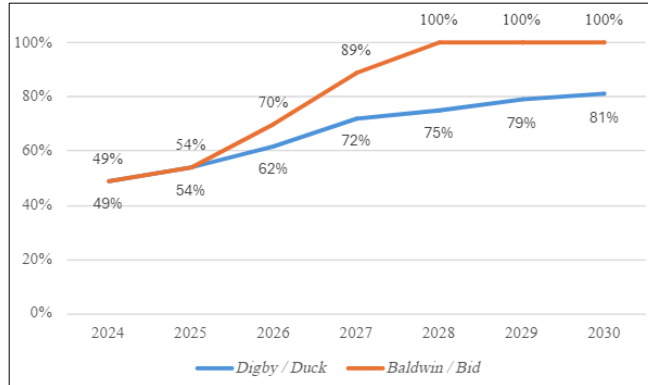
*Duck* y *Bid* son idénticos en cuanto a R&D, la diferencia con *Bilbao* no se considera lo suficientemente relevante como para representar una diferencia que provoque la preferencia de los clientes, sino mercadotecnia como se revisa en la siguiente sección.

#### 5.3.2.3.2 *Mercadotecnia 2029-2030*

Como en años pasados, se identifica esta área como la principal afectación para no ganar mercado. Si bien, se incrementaron las inversiones y se logró un avance, aún no se considera suficiente para ser el líder del mercado. Las diferencias entre *Duck*, *Bid* y *Bilbao*, se presentan a continuación:

- Promoción: se obtiene un 81% de nivel de conocimiento con una inversión de \$1,200 para *Duck*, mientras que los productos de *Baldwin* cierran con 100%. El siguiente año se incrementará el monto para llegar al 100%. En la figura 65 se puede observar el comportamiento de *Duck* y *Bid* en cuanto al porcentaje de conocimiento, dado que son los productos que han tenido presencia desde el 2024.

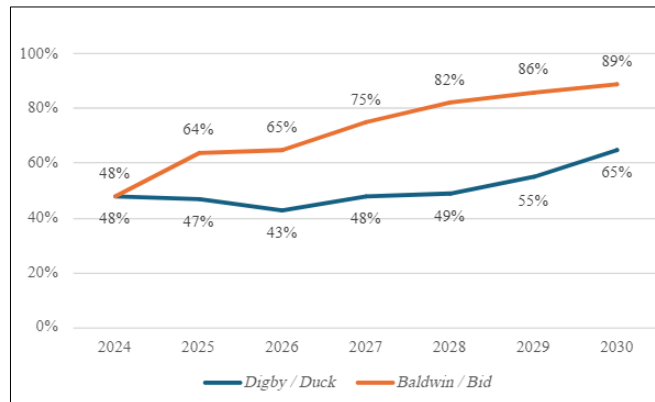
Figura 65: nivel de conocimiento de *High-End* años 2024-2030



Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

- Ventas: *Duck* logra un incremento importante del 16% durante el bienio, terminando el 2030 con 65%, mientras que *Baldwin* llega al 89% con la inversión en *Bid* y *Bilbao*, la figura 66 muestra los porcentajes alcanzados desde el 2024.

Figura 66: ventas de *High-End* años 2024-2030



Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

- Precio: mientras *Duck* se ofrece al máximo esperado con \$37.00, los productos de *Baldwin* cierran con \$0.01 menos, lo cual no se considera una ventaja competitiva, dado que los clientes de este segmento tienen este aspecto como última prioridad.
- Encuesta de los clientes: durante este bienio, *Duck* logra un aumento de doce puntos, cerrando el 2030 con 58, sin embargo, *Bid* mantiene una gran ventaja con 72 puntos,

esto se atribuye principalmente al problema con ventas y promoción que se ha venido presentando año con año, la figura 67 muestra los resultados del 2024-2030.

Figura 67: encuesta de *High-End* años 2024-2030

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<i>Digby / Duck</i>	21	26	32	45	44	52	58
<i>Baldwin / Bid</i>	21	35	43	50	60	72	72

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

Se ve una mejoría importante en este bienio para el área de mercadotécnica, sin embargo, aún se puede mejorar invirtiendo los montos máximos redituables para ventas y promoción, con eso se buscará ser el líder de la industria.

#### 5.3.2.3.3 Operaciones 2029-2030

Comparado con los productos del líder del mercado, se considera que *Duck* mantiene esta área sana, cerrando el 2030 con mejores números en mano de obra, automatización, mejor o muy cercano en margen de contribución y solo materiales tiene un costo ligeramente mayor que *Bid* y *Bilbao*, como se muestra en la figura 68:.

Figura 68: operaciones *High-End* años 2030

	Utilización de planta	Mano de obra	Materiales	Automatización	Margen de contribución
<i>Digby / Duck</i>	112%	\$5.92	\$14.19	6.0	44%
<i>Baldwin / Bid</i>	109%	\$7.22	\$13.96	5.0	41%
<i>Baldwin / Bilbao</i>	144%	\$7.33	\$13.95	5.0	45%

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

La diferencia principal del margen de contribución entre *Duck* y *Bilbao* se atribuye a que este último ofrece un *MTBF* 500 menor, lo que resulta en una pequeña ganancia extra, sin embargo, esto no se considera relevante.

#### 5.3.2.4 Performance 2029-2030

Este bienio la empresa *Ferris* cambia a *Feat* del segmento *Low-End* a *Performance*, con lo que se tiene un total de siete productos. *Baldwin* continua con dos y *Eris* se mantiene fuera. Al 2030, no se presenta desabasto, la demanda fue cubierta y se observan inventarios de entre 6 de *Aft* y el mayor número de *Coat* con 265 unidades.

El próximo año se espera un crecimiento importante de 9.4% y un producto más de la empresa *Andrews*, sin embargo, cabe destacar que *Dot* de *Digby* se identifica como el que menores rendimientos provee y que, además, ha llegado a representar pérdidas para la debido particularmente al alto costo de *R&D*, por lo que se toma la decisión de mantenerlo solamente para no permitir que los competidores ganen más mercado, sin embargo, no se pretende asignar una inversión al nivel del resto de los productos. A continuación, se analiza a detalle la comparativa entre *Dot* sexto lugar en el mercado, *Bold* y *Boston*, segundo y tercer lugar respectivamente, a manera de entender si se logra el objetivo de obstaculizar las ganancias de la competencia.

##### 5.3.2.4.1 R&D 2029-2030

Como se mencionó anteriormente, en este producto no se buscó llegar a los puntos ideales para buscar una ventaja competitiva, sino únicamente conservar la cuota de mercado.

- Desempeño: al ser un producto del segmento *Performance*, se toma la decisión de lanzar *Dot* cerca del punto ideal con 0.2 menos, cerrando con 15.2, mientras que *Bold* y *Boston* alcanzan el 15.4.
- Tamaño: el punto ideal es de 11.8, *Dot* se ofrece en 12.0, mientras que *Bold* en 11.6 y *Boston* en 11.8.

- *MTBF*: dado que *Dot* ya mantenía el máximo de 27,000, se decide no modificarlo, ya que disminuirlo costaría y no se pretende invertir. *Bold* y *Boston* se mantienen en el mismo valor.
- *Edad*: los tres productos se ofrecen en \$0.01 menos del máximo, es decir, \$31.99. *Digby* decide mantenerse apegado al tope para obtener tantas ganancias como sea posible.

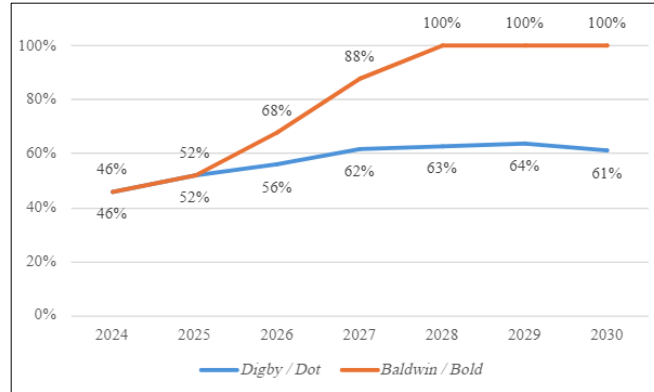
El *R&D* de *Dot* lo muestra como un producto similar a los del líder, aun cuando solo se busca evitar liberar las ventas dentro de este mercado. La mayor diferencia en asignación de carga financiera se observa tanto en mercadotecnia como en operaciones, como se detalla en las siguientes secciones.

#### 5.3.2.4.2 *Mercadotecnia 2029-2030*

Al 2030, se decide que *Dot* dejará de ser considerado como uno de los productos principales de *Digby*, por lo que las inversiones para en esta área fueron bajas para evitar pérdidas. A continuación, se realiza la comparativa entre este producto y *Bold* el cual ha estado presente desde el 2024.

- *Promoción*: se asignan únicamente \$900, llegando a un 61%, mientras que *Bold* conserva el 100%. La figura 69 muestra la evolución de estos porcentajes desde el 2024.

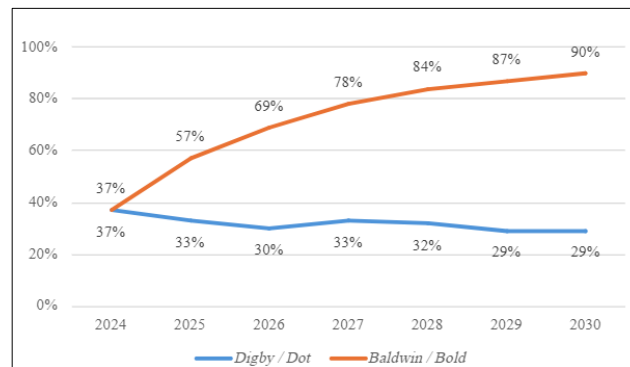
Figura 69: nivel de conocimiento de *Performance* años 2024-2030



Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

- Ventas: *Dot* mantiene el 29% en este bienio, mientras que *Bold* cierra con 90%, como se puede observar en la figura 70.

Figura 70: accesibilidad de *Performance* años 2024-2030



Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

- Precio: aunque no se considera a *Dot* como producto principal, tampoco se busca ofrecer costos bajos, por lo que los tres productos cierran en \$33.99.
- Encuesta de los clientes: dada la información mostrada en los puntos anteriores, es de esperarse que este puntaje se mantenga bajo para *Dot* y no se pretende igualar a *Bold*. La figura 71 muestra los puntos obtenidos desde el 2024.

Figura 71: encuesta de *Performance* años 2024-2030

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<i>Digby / Dot</i>	20	26	33	36	35	37	38
<i>Baldwin / Bold</i>	20	41	48	56	66	72	74

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

Para el siguiente año se mantendrá el mismo comportamiento, aplicando inversiones bajas para mantener un pequeño porcentaje del mercado en este segmento.

#### 5.3.2.4.3 Operaciones 2029-2030

Por lo ya explicado anteriormente, no se asigna inversión en automatización, lo que causa mayor costo en la mano de obra para *Dot* comparado con *Bold* y *Boston*, este último logrando los mejores números dado que no hace uso del segundo turno y que es ligeramente menos caro en *R&D*. La figura 72 muestra los diferentes valores de esta área.

Figura 72: operaciones de *Performance* 2030

	Utilización de planta	Mano de obra	Materiales	Automatización	Margen de contribución
<i>Digby / Dot</i>	135%	\$8.85	\$13.44	4.0	28%
<i>Baldwin / Bold</i>	137%	\$7.24	\$13.46	6.0	32%
<i>Baldwin / Boston</i>	92%	\$6.39	\$13.34	6.0	36%

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

Según la información presentada aquí, se considera que se logra el objetivo de ofrecer un producto que cumpla con características del segmento, pero sin considerarse un producto estrella ni invertir para llevarlo a los primeros lugares en ventas. Para el próximo año se seguirá una estrategia similar, buscando más ahorro en *R&D*.

#### 5.3.2.5 Size 2029-2030

Al 2030, se introduce el nuevo producto *Fuel* de *Ferris*, teniendo con esto un total de siete diferentes. Al igual que años anteriores, *Bursa* y *Agape* presentan desabasto, el resto de las empresas cuentan con inventarios de entre 39 de *Fuel* y el mayor *Cure* con 326 unidades.

Para el siguiente año se espera un crecimiento importante de 9.1%, por lo que será un área de oportunidad para *Digby*. Las próximas secciones detallan la diferencia entre *Dune* contra *Buddy* y *Bursa* del líder de la industria *Baldwin*.

#### 5.3.2.5.1 R&D 2029-2030

*Dune* cierra en cuarto lugar con 15% de ventas en *Size*, mientras que *Buddy* cierra en segundo y *Bursa* en quinto. Los siguientes puntos describen las diferencias en los puntos importantes de esta área:

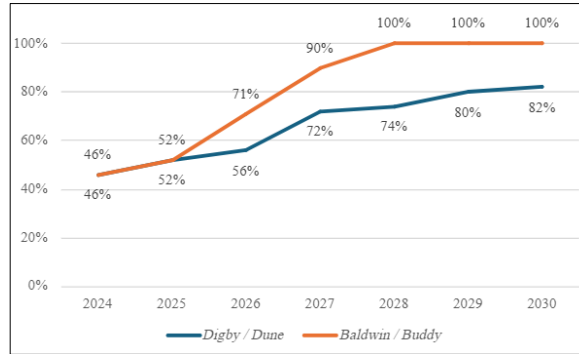
- Desempeño: *Dune* y *Bursa* cierran al ideal con 8.2, mientras que *Buddy* es ligeramente mejor con 8.4. Si bien no se considera una diferencia mayor, si puede representar un diferenciador en y será importante considerar ofrecer un producto ligeramente superior al esperado para ganar mercado.
- Tamaño: de igual manera que el anterior, *Dune* y *Bursa* se apegan al esperado con 4.6 y *Bursa* es un poco más pequeño con 4.4. Al igual que desempeño, esto se considera como una desventaja del producto de *Digby*.
- MTBF: los tres quedan al máximo punto con 21,000 por lo que no se considera un diferenciador.
- Edad: *Buddy* es el más antiguo con 1.45, mientras que *Dune* se ubica en medio de los tres con 1.41 y *Bursa* es el más reciente con 1.23 dado que fue lanzado en el 2028. No se considera que esta diferencia haya afectado al producto de *Digby*, dado que obtuvo 1% más de participación que *Bursa*.

Si bien *Dune* tiene características similares a *Buddy* y *Bursa*, las diferencias descritas anteriormente muestran que es necesario que desempeño y tamaño se apeguen más al punto ideal para lograr la preferencia de los clientes. Además, se observa que el área de mercadotecnia es donde se requiere más inversión como se detalla en la siguiente sección.

5.3.2.5.2 Mercadotecnia 2029-2030

- Promoción: al 2030 *Dune* cierra con 82% logrando un incremento del 8% durante el bienio, mientras que *Buddy* mantiene el 100% por tercer año consecutivo, como se puede observar en la figura 73.

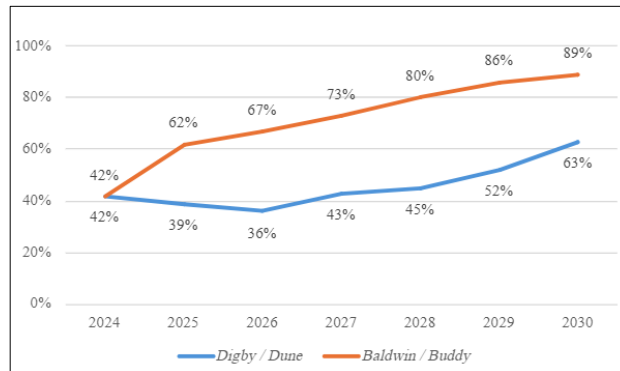
Figura 73: nivel de conocimiento de *Size* años 2024-2030



Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

- Ventas: *Dune* sube casi 20% de accesibilidad durante este bienio, cerrando con 63%, se considera un buen avance, pero se mantiene alejado de *Buddy* con 89%, a continuación, la figura 74 muestra el crecimiento desde el 2024.

Figura 74: accesibilidad de *Size* años 2024-2030



Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

- Precio: *Dune* se mantiene al precio máximo esperado de \$32.00, mientras que *Buddy* se ofrece a \$0.01 menos, lo que no se considera una desventaja, dado que para los clientes de este segmento no es una prioridad.
- Encuesta: *Dune* mantiene crecimiento durante este bienio, cerrando el 2030 con 74 puntos, sin embargo, *Buddy* se mantiene 16 puntos arriba, se considera que esto es principalmente por el nivel de accesibilidad y dado que este es un producto que se ofrece ligeramente mejor a las expectativas de los clientes. La figura 75 muestra los diferentes puntajes entre el 2024 y 2030.

Figura 75: encuesta de *Size* 2030

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<i>Digby / Dune</i>	27	34	39	52	51	62	74
<i>Baldwin / Buddy</i>	27	52	63	71	81	76	90

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

El área de mercadotecnia presenta una mejora importante en este bienio, se tendrá que mantener una estrategia agresiva e inversiones al máximo para ganar mercado y preferencia de los clientes.

#### 5.3.2.5.3 Operaciones

En la figura 76 se observa que *Bursa* es ligeramente mejor en mano de obra con \$8.17 y costo de materiales con \$12.26, sobre *Dune* que cierra con \$8.44 y \$12.76 respectivamente, esto aun cuando la automatización de este último es mayor, lo cual se atribuye a que *Digby* ofrece un producto ligeramente más pequeño, por lo que esto provoca costos de materiales ligeramente mayor, esto además de la inversión en iniciativas de *TQM*, permiten a *Baldwin* costos más bajos en su área de operaciones. *Buddy* al ser un producto con mejores características y mayor utilización del segundo turno, mantiene costos ligeramente más elevados y menos margen de contribución que *Dune*.

Figura 76: operaciones *Size* 2030

	Utilización de planta	Mano de obra	Materiales	Automatización	Margen de contribución
<i>Digby / Dunc</i>	82%	\$8.44	\$12.76	6.0	34%
<i>Baldwin / Bursa</i>	104%	\$8.17	\$12.26	4.5	37%
<i>Baldwin / Buddy</i>	143%	\$9.16	\$12.69	5.0	32%

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

Mejorar el nivel de automatización e incrementar la inversión en *TQM* permitirá a *Digby* obtener mejores números en esta área.

### 5.3.3 Recursos humanos 2029-2030

Al cierre del bienio se logró el objetivo de revertir situación de rezago que existía en este rubro por lo que se realizó una primera inversión que resultó idéntica con los relación a los competidores que se encuentran posicionado en conjunto con *Digby* en los primeros cuatro lugares, es decir, se registraron inversiones homogéneas de \$5,000 dólares en reclutamiento y 80 horas en capacitación de personal, esto dio como resultado un empate en el índice de productividad entre *Andrews* y *Chester* los cuales se encuentran en el primer lugar con un 123.4% y en segundo y tercer lugar se encuentran *Baldwin* y *Digby* respectivamente con una diferencia mínimo, es decir, de apenas 4.2%.

Se analizará la posibilidad de realizar nuevamente una inversión en el límite superior con relación a la contratación de personal y las horas de capacitación brindadas por la organización, esto se traduce en una inversión de \$8,000 dólares y 50 horas respectivamente, de tal forma que los niveles de inversión permanecerán homogéneos a los periodos preliminares tal y como se ha venido haciendo, de igual forma se tiene previsto que esta estrategia sea empleada por el resto de los competidores que se encuentran en la delantera, y

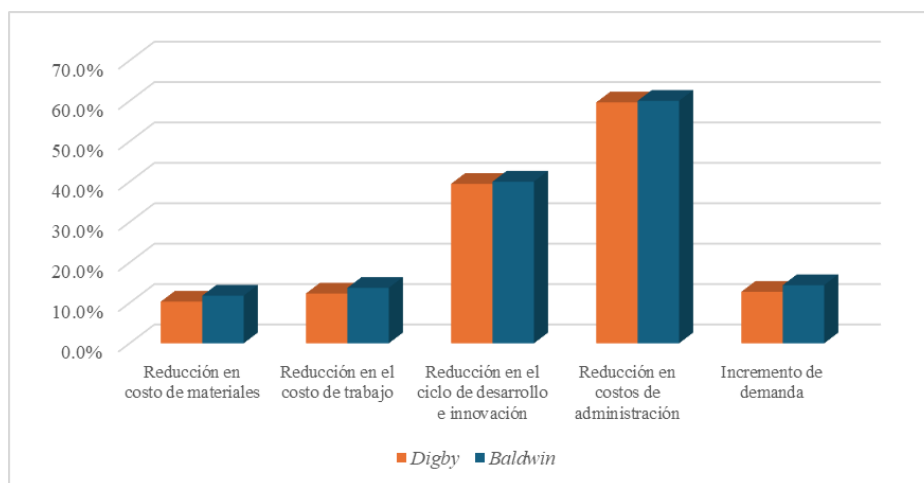
de presentarse este escenario, es posible que el posicionamiento previamente mencionado no tenga cambios con relación a la posición que guarda cada una de las organizaciones.

#### 5.3.4 TQM (gestión de calidad total) 2029-2030

El dato más relevante para destacar es que la empresa *Andrews* que venía invirtiendo de manera consistente tomó la decisión de asignar absolutamente nada en el periodo 2030, con lo que hizo anteriormente no se presentó un impacto en sus índices de reducción e incremento de demanda, sin embargo, se seguirá observando el efecto que esta falta de inversión puede tener en este punto.

Por otra parte, tal y como se esperaba *Ferris* no tuvo la capacidad de realizar inversiones en este rubro por falta de capital, finalmente tal y como lo muestra la figura 77 *Baldwin* realizó de manera homogénea una inversión de \$1,500 dólares en todos los rubros al igual que lo hizo *Digby* pero con un índice de inversión de \$500 dólares por debajo de su competidor, esto se analizará con el propósito de cerrar la brecha entre ambas empresas lo que representará en una mayor inversión de manera igualmente homogénea en todos los aspectos que conforman la gestión de calidad total.

Figura 77: gestión de calidad total entre *Digby* y *Baldwin* al cierre del 2030



Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

### 5.3.5 Indicadores Financieros 2029-2030

En la actualidad, *Baldwin* continúa siendo el competidor número uno a nivel industria que mantiene la mayor cuota del mercado con un 25.92% mientras que *Digby* mantiene un 14.82%. La figura 78 muestra nuevamente una comparativa de los principales indicadores financieros entre dichas compañías.

Figura 78: indicadores financieros al final del 2028

	Ventas (2030)	Ganancias Netas	ROA	ROE	Capitalización de mercado (\$M)	Acción (2026)
<i>Baldwin</i>	\$230,720,896.00	\$18,418,559.00	9.1%	15.8%	\$191.00	\$61.93
<i>Digby</i>	\$131,863,686.00	\$11,606,023.00	9.0%	16.5%	\$96.00	\$48.07

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

La figura anterior nos ayuda a comprender la posición de la empresa con respecto a sus activos, así como el valor de su acción donde se puede concluir lo siguiente:

- Para este bienio la empresa *Baldwin* obtuvo 75% más de ventas respecto a *Digby*, a su vez las ganancias estuvieron 60% arriba. Esto refleja una diferencia en el tamaño, alcance y diversificación de productos/servicios entre las dos empresas ya que *Baldwin* tiene un total de 8 productos en el mercado mientras que *Digby* solo tiene cinco.
- Ambas empresas tienen un ROA bastante similar, *Digby* muestra un ROE ligeramente más alto, lo que indica una mejor rentabilidad para sus accionistas, sin embargo, *Baldwin* tiene una ventaja en términos de ROA que muestra que es más eficiente en la utilización de sus activos para generar beneficios, aunque *Digby* muestra una mejor rentabilidad en relación con el capital de los accionistas.

- Aunque *Baldwin* se consolida como una empresa más estable debido a sus mayores ingresos y capitalización de mercado, *Digby* representa una oportunidad de inversión interesante debido a su potencial de crecimiento y posiblemente una mayor rentabilidad para los accionistas.

Aunque ambas empresas tienen un rendimiento financiero sólido, sus enfoques pueden diferir. *Baldwin* podría estar priorizando la eficiencia operativa y la generación de beneficios a través de una gestión cuidadosa de los activos, como se refleja en su ROA ligeramente más alto. Por otro lado, *Digby* está enfocado en maximizar el retorno para sus accionistas, como se ve en su ROE más alto. Esta diferencia en enfoques podría estar relacionada con las estrategias de crecimiento, la estructura de capital y activos, o la gestión de riesgos de cada empresa.

#### 5.3.6 Conclusión financiera 2029-2030

El cierre del año 2030 fue el mejor en ventas y ganancias por parte de *Digby* hasta el momento, esto se debió a una estrategia empujada por altas inversiones en *TQM* y en automatización en las plantas de producción, lo que ayudó a tener márgenes de contribución por arriba del 40% para sus productos y una reducción en su gasto operativo en general. A pesar de los pronósticos de contracción en un 7% en los mercados, *Digby* logró aumentar su participación de mercado en 1.5% para el finalizar el 2030, esto significa que la estrategia surgió efecto aun en momentos de crisis y de crecimientos negativos pronosticados.

#### 5.4 Conclusiones del capítulo

Si bien *Digby* no logra posicionarse como líder de la industria, se considera que los cambios logrados después del apalancamiento han sido bastante satisfactorios para ver una mejora en las distintas áreas. Para el siguiente bienio, se deberá mejorar particularmente la inversión en mercadotecnia para así mejorar accesibilidad y preferencia de los clientes. De igual manera

aumentar la carga financiera para la mejora de automatización e iniciativas de *TQM*, permitirá disminuir costos y mejorar los márgenes de contribución. Se considera que no será necesario otro préstamo, dado que el bienio cierra con buen flujo de efectivo.

Los esfuerzos se enfocarán en todos los productos, excepto *Dot de Performance*, el cual se mantiene en el mercado únicamente con fines de liberar la cuota de mercado para los competidores, por lo que no se buscará ofrecer el mejor producto en cuanto a características, ni tampoco se asignará la cantidad máxima para ventas y promoción.

## **CAPÍTULO 6**

### **ANÁLISIS DESEMPEÑO EMPRESA *DIGBY* 2031-2032**

## 6.1 Introducción

Este capítulo contiene los resultados de *Digby* en la industria *Capstone* en el último bienio a cargo del equipo directivo actual, por lo que en las siguientes secciones, se analiza cada uno de los departamentos y se realizan sugerencias específicas para los nuevos dirigentes.

## 6.2 Análisis de la industria en el año 2032

Al cierre del periodo 2031 – 2032 la empresa *Baldwin* logró consolidarse en el primer lugar de la competencia de manera consistente logrando obtener 865 puntos con relación al *BSC* seguida por *Chester* que alcanzó 737 puntos, en el caso de *Erie* y *Digby* se posicionaron en el tercer y cuarto lugar respectivamente con una diferencia de tan sólo un punto, dando como resultado 692 y 691, en este sentido, la tendencia que mantenían todas las empresas se mantuvo de manera constante hacia el alza con excepción de *Ferris* que no logró recuperarse después de la caída que presentó durante el año 2027 logrando obtener tan sólo 534.

Se recomienda que la siguiente administración realice una evaluación durante cada cierre de periodo con relación a todos los aspectos que impactan en el costo de las acciones de cada empresa, así como el rendimiento obtenido, esta información será de enorme utilidad en la toma de decisiones dado que el desempeño en el precio de la acción determina el valor de la empresa en el mercado, así como los dividendos obtenidos por los propietarios.

### 6.2.1 Estrategias de la competencia

Con excepción de *Ferris* todas las empresas del mercado decidieron apostar por llevar al límite su capacidad instalada de producción y con ello poner a disposición el máximo nivel de productos en el mercado a fin de potencializar sus ventas, se pudo observar como por primera vez en casi todos los segmentos la utilización de planta se mantuvo en niveles por encima del 150%, sin embargo, también fue evidente como esta estrategia tuvo una repercusión en términos del inventario con excepción de *Andrews* siendo esta última la única

que presentó desabasto en todos sus productos, esto significa que pudo haber abarcado una cuota de mercado mucho mayor si hubieran aplicado un pronóstico de producción menos conservador.

- *Andrews*: al cierre del periodo mantuvo su estrategia de amplio diferenciador, sin embargo, tomaron la decisión de enfocar todos sus recursos de en la habilitación del segundo turno en toda su línea de productos con excepción de *Adam* perteneciente al segmento *High-End*, esto debido a que contaban con un nivel de inventario que era necesario depurar, cabe mencionar que fue esta la única empresa que al cierre del bienio logró vender prácticamente el 90% de su producción lo que representa un éxito en ventas aunque también se perdió la posibilidad de capitalizar más a la empresa si se hubiera previsto este comportamiento en el consumo del mercado.
- *Baldwin*: todas las empresas presentaron niveles de endeudamiento a largo plazo muy moderado con excepción de *Baldwin* siendo esta la única por encima de los \$80,000 dólares lo que equivale casi al doble con relación al resto de los competidores, sin embargo, la operación de este crédito fue muy productiva dado que sus ventas y su margen de contribución representan prácticamente el doble con relación a cualquier otro competidor del mercado, esto indica que la relación que existe entre su estrategia de amplio diferenciador y la correcta aplicación del apalancamiento es fundamental para posicionarse, teniendo en cuenta que los recursos disponibles fueron invertidos principalmente en automatización, alcance de ventas y mercadotecnia, además de contar con dos productos más que el resto de los competidores, mismos que ya se encuentran perfectamente posicionados dentro del mercado.
- *Chester*: al cierre del periodo 2031 se enfrentaron con un problema muy serio de exceso de inventario en *Cedar* perteneciente a *Low-End* esto debido a que perdió

participación de mercado quedando rezagado en el último lugar con 8% de alcance, esto los obligó a tomar la decisión de no invertir absolutamente nada de recursos de producción para el siguiente año, aunque si realizaron una inversión muy importante en promoción de ventas incrementando su accesibilidad lo que les trajo resultados positivos ya que lograron vender al cierre del 2032 en su totalidad el inventario rezagado, su estrategia de amplio diferenciador se mantiene vigente ya que se pudo observar cómo incluso en este punto siguen realizando inversiones en manejo total de calidad y en automatización, aunque cabe resalta que esta última tiene un énfasis en los productos de *Low-End* y *Traditional* ya que en ambos casos los niveles de inversión se encuentran en el límite.

- *Erie*: al cierre del bienio lograron posicionarse en el tercer lugar con relación al *BSC* logrando un alcance de 692 puntos, su progresión de crecimiento fue la más acelerada a partir del periodo 2030 año en el que logró consolidar por completo su estrategia genérica de líder de costos de nicho, gracias a sus productos de *Low-End* los cuales se mantuvieron dentro de los tres primeros lugares de manera consecutiva, sin embargo, lo que realmente permitió que esta empresa llegara a este nivel fueron sus altos márgenes de contribución mismos que se encuentran en 53% en promedio y que sólo son equiparables con los niveles que presenta actualmente *Baldwin* que alcanza el 54% y es por ello que se encuentra en primer lugar.
- *Ferris*: desde la caída que se presentó durante el cierre del periodo 2027 a esta empresa no le fue posible recuperarse, esto provocó que desde ese año a la fecha el precio de su acción se mantuviera en niveles por debajo de los \$5.00 dólares, en este punto se podría considerar que la empresa ya se encuentra en un estado de bancarrota, el precio actual de su acción se encuentra en \$2.60, no genera utilidades, por el

contrario, en los estados financieros presentan un monto negativo de -\$4,559 y sus productos se encuentran en los últimos lugares de cada segmento lo que significa que sus ventas también se encuentran en los niveles más bajos, también les ha sido imposible contraer deuda dados los resultados presentados en los periodos preliminares, terminar participando como un diferenciador de nicho con sensores en *High End, Performance* y *Size*, pero no les fue posible posicionarlos de manera correcta.

Se recomienda que la próxima administración seguir con la estrategia de amplio diferenciador, siguiendo las recomendaciones que el actual equipo da en cada una de las secciones que siguen.

#### *6.2.2 Competencia y el BSC 2031-2032*

El análisis de competencia para el bienio 2031-203 continúa enfocando a la empresa *Baldwin* debido a que continua como el competidor líder, con el mayor número de ventas y posicionamiento y acapara un 26.93% del mercado mientras que *Digby* alcanza un 13.62%.

#### **6.3 Desempeño de *Digby* 2031-2032**

Al cierre de bienio *Digby* logró colocarse en el tercer lugar con respecto a los resultados generales de las empresas en el *BSC*, esto tiene una relación directa al costo de su acción la cual alcanzó un precio de \$91.80 dólares al final del 2032, si bien logró mantener de manera constante una tendencia hacia el alza después de la caída que presentó en el cierre del año 2029 no fue posible acercarse a *Baldwin* debido a dos factores, por una parte, sus niveles de inversión no fueron lo suficientemente agresivos en áreas fundamentales para el desempeño de ventas y optimización de procesos lo que impidió que los márgenes de contribución fueran más elevados, por otra parte, el cálculo de producción no fue del todo correcto lo que derivó en excesos de inventario al final del periodo.

Se tomó de decisión de no realizar más inversiones en manejo total de calidad a fin de destinar recursos en otros rubros que permitieran posicionar más la línea de productos de la empresa y con ello incrementar las ventas, sin embargo, los productos de la competencia se encontraban más consolidados en el mercado, por lo que fue imposible estar dentro de los primeros tres lugares en todos los segmentos.

### *6.3.1 Resultados del BSC de Digby 2031-2032*

*Digby* lleva operando ocho años en el mercado de componentes electrónicos con ventas y resultados que se superan desde los últimos cuatro años, sin embargo, la empresa no está cumpliendo con ciertos objetivos e indicadores importantes para este último bienio. La empresa continua como con competidor sólido y estable para los accionistas a pesar de lo mencionado. A continuación, se presenta en la figura 79 los resultados del *BSC* para el bienio 2031-2032.

El primer objetivo que no fueron cumplidos para el cuarto bienio de operaciones de *Digby* fue:

- Precio por acción: a pesar del incremento que se obtuvo en la acción respecto al bienio anterior, pasando de \$48.07 en el cierre del 2030 a \$91.80 para este 2032 el indicador muestra que aún se está en un 22% de lo propuesto originalmente. *Digby* recomienda a los ejecutivos que van a liderar la compañía durante los próximos años que busquen el crecimiento de la acción tratando de regresar dividendos a los accionistas, así como de un incremento en la participación de mercado para respaldarlos.

Figura 79: BSC para Digby 2031-2032

		2031	2031	%	2032	2032	%
		Plan	Actual		Plan	Actual	
Financieros	Precio por acción	7.5	7.4	99%	8.0	6.2	78%
	Ganancias	8.5	4.0	47%	9.0	2.7	30%
	Apalancamiento	8.0	6.7	84%	8.0	3.3	41%
	<b>Sub total</b>	<b>24.0</b>	<b>18.1</b>	<b>75%</b>	<b>25.0</b>	<b>12.2</b>	<b>49%</b>
Procesos internos del negocio	Margen de contribución	4.5	5.0	111%	5.0	5.0	100%
	Utilización de planta	5.0	5.0	100%	5.0	5.0	100%
	Días de capital de trabajo	4.0	0.0	0%	5.0	0.0	0%
	Costos por desabasto	4.5	3.9	87%	5.0	5.0	100%
	Costos de inventario	5.0	4.6	92%	5.0	3.4	68%
	<b>Sub total</b>	<b>23.0</b>	<b>18.5</b>	<b>80%</b>	<b>25.0</b>	<b>18.4</b>	<b>74%</b>
	<b>Sub total</b>	<b>23.0</b>	<b>18.5</b>	<b>80%</b>	<b>25.0</b>	<b>18.4</b>	<b>74%</b>
Clientes	Criterio de compra	5.0	5.0	100%	5.0	5.0	100%
	Conocimiento del producto	1.5	4.5	300%	2.0	5.0	250%
	Accesibilidad de producto	1.5	2.1	140%	2.0	2.7	135%
	Cantidad de productos	4.5	2.9	64%	5.0	2.9	58%
	Gastos Administrativos	5.0	5.0	100%	5.0	5.0	100%
	<b>Sub total</b>	<b>17.5</b>	<b>19.5</b>	<b>111%</b>	<b>19.0</b>	<b>20.6</b>	<b>108%</b>
Aprendizaje y crecimiento	Tasa de rotación de personal	5.5	4.4	80%	6.0	4.8	80%
	Productividad	6.5	7.0	108%	7.0	7.0	100%
	TQM Reducción de material	2.5	3.0	120%	3.0	3.0	100%
	TQM Reducción en R&D	2.5	3.0	120%	3.0	3.0	100%
	TQM Reducción de costos administrativos	2.5	3.0	120%	3.0	3.0	100%
	TQM Incremento de demanda	2.5	3.0	120%	3.0	3.0	100%
	<b>Sub total</b>	<b>22.0</b>	<b>23.4</b>	<b>106%</b>	<b>25.0</b>	<b>23.8</b>	<b>95%</b>
	<b>86.5</b>	<b>79.5</b>	<b>92%</b>	<b>94.0</b>	<b>75.0</b>	<b>80%</b>	

Nota: creación propia con datos de Capsim (2024b)

Tampoco se alcanzaron los siguientes indicadores:

- **Apalancamiento:** no hubo préstamos para *Digby* en este 2032, esta decisión se tomó para dejar un indicador de apalancamiento sano a los próximos líderes de la organización, lo que representa que no se está obteniendo deuda nueva y por lo tanto los próximos directores no cuentan con capital de apalancamiento procedente de una deuda sana. Se recomienda contraer deuda que ayude en inversiones y en el crecimiento interno de la compañía tales como la generación de nuevos productos, aumento en los niveles de automatización y producción.
- **Ganancias:** las ganancias de *Digby* cierran en el 3032 con un incremento de \$4,000 respecto al finalizar del 2030, sin embargo, es la empresa que menos ganancias ha generado contra sus competidores. Se recomienda para el siguiente equipo directivo a operar esta empresa que mantenga un alto presupuesto de ventas y de *R&D* para que se busque ganar cuota del mercado.
- **Días de capital de trabajo:** este segmento está siendo impactado por un bajo porcentaje en el capital social de la compañía (ROE) esto se traduce en una baja rentabilidad, *Digby* se encuentra en el último lugar con respecto a esta razón financiera importante para los accionistas. Se recomienda optimizar la estructura de capital reduciendo el endeudamiento y los costos financieros asociados, así como utilizar el capital de manera eficiente asignando recursos a proyectos y productos que generen mayor retorno sobre la inversión de manera oportuna.
- **Costos de inventario:** el cierre del 2032 se vio afectado por las bajas ventas en el segmento *Low-End* que no cumplieron con el pronóstico de ventas, esto refleja en un alto número de productos que tendrán que rotar rápidamente de los anaqueles en las tiendas y en los almacenes de la compañía. Se recomienda considerar una iniciativa

de reducción en el precio del producto y mantener un presupuesto de ventas altas para lograr una rápida reducción de este inventario.

- Tasa de rotación de personal: pese a los esfuerzos e inversiones en recursos humanos para contratar personal, no se han recuperado las bajas de la compañía, lo que deriva de una sobrecarga laboral para los empleados y que estos sigan buscando mejores condiciones laborales. Se recomienda invertir en el incremento de la capacidad de líneas para que los empleados actuales puedan reducir sus jornadas laborales, lo que resulta en una reducción en las salidas de personal y en una tasa de retención mayor.

La empresa cierra en un 80% el cumplimiento general de los compromisos planteados para el cierre del 2032, sin embargo, queda la esperanza de que las recomendaciones propuestas para el siguiente equipo directivo cobrarán un rendimiento favorable para la siguiente generación de liderazgo en *Digby*.

### 6.3.2 Resultados mediano-largo plazo RECAP 2032

El cierre del 2032 genera el segundo reporte con los indicadores a mediano-largo plazo pactados durante la planeación de *Digby* a ocho años. La figura 80 a continuación presenta los resultados obtenidos.

Los resultados de largo plazo para el finalizar el año 2032 muestran una realidad muy por debajo de lo planeado, primer punto a destacar son los aspectos financieros, donde el valor del mercado se ha visto competido por la industria y la acción de *Digby* se encuentra en tercer lugar dentro de su competencia, esto sumado a un rango de ventas de igual forma menor que el resto. Se recomienda mantener el presupuesto en ventas para ganar cuota de mercado e incrementar dichas ventas.

La utilidad de operación se vio mermada por una tarde inversión en los procesos internos del negocio en general como los son, automatización y gastos generales en *TQM*.

Los próximos directores de *Digby* deben enfocar esfuerzos en balancear la carga laboral, optimizar la producción, así como incrementar los niveles de automatizaciones en los diferentes segmentos.

Figura 80: *BSC Recap* para *Digby* 2032

		2032 Plan	2032 Actual	%
<b>Financieros</b>	Valor del mercado	20.0	9.5	48%
	Ventas	20.0	13.8	69%
	Préstamo de emergencia	20.0	20.0	100%
	<b>Sub total</b>	<b>60.0</b>	<b>43.3</b>	<b>72%</b>
<b>Procesos internos del negocio</b>	Utilidad de operación	50.0	24.0	48%
	<b>Sub total</b>	<b>50.0</b>	<b>24.0</b>	<b>48%</b>
<b>Clientes</b>	Satisfacción cliente	20.0	20.0	100%
	Participación de mercado	35.0	18.9	54%
	<b>Sub total</b>	<b>55.0</b>	<b>38.9</b>	<b>71%</b>
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	Ventas por empleado	15.0	16.1	107%
	Activos por empleado	15.0	17.2	115%
	Ganancia por empleado	15.0	10.0	67%
	<b>Sub total</b>	<b>45.0</b>	<b>43.3</b>	<b>96%</b>
<b>Total</b>		<b>165.0</b>	<b>106.2</b>	<b>64%</b>

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

De parte de los clientes, la participación del mercado es baja comparada al de la competencia, de tan solo un 13.62% al finalizar el 2032 contra un 26.93% de *Baldwin*. Se exhorta a la nueva generación de directores de *Digby* que busquen ampliar el catálogo de productos, generando nuevos que contribuyan al crecimiento de la compañía.

Para finalizar, todos los rubros dentro de Aprendizaje y crecimiento (Ventas por empleado, Activos por empleado y Ganancia por empleado) están muy por debajo de los niveles pronosticados, por factores como la sobrecarga laboral, las bajas ventas y activos no

generados para el crecimiento de la empresa, lo que se sumó a una competencia fuerte con mejores resultados empresariales. Se recomienda invertir fuertemente en la compañía para mejorar los procesos internos, el entrenamiento y capacitación, así como la constante inversión en *TQM* que contribuyan a mejorar la calidad de procesos, personal y productos en *Digby* durante los próximos años.

El equipo directo actual de *Digby* cierra este periodo de ocho años satisfecho de haber mantenido una empresa rentable, con ganancias y a la vez con muchos aprendizajes y áreas de oportunidad que se heredaran a los siguientes líderes de la organización.

### *6.3.3 Análisis por segmento de mercado bienio 2031-2032*

Al cierre del bienio, se mantienen los mismos productos que el anterior, excepto por *Andrews* con el lanzamiento de su producto *AJG* en *Performance*.

Para el siguiente año se espera un crecimiento importante en todos los segmentos de entre 9.2% en *Traditional* y el máximo para *Performance* con 19.8%, por lo que será fundamental para el nuevo equipo directivo seguir las recomendaciones presentadas en las siguientes secciones, pensadas en obtener una mejora significativa que permita a *Digby* posicionarse como líder en ventas el próximo año. Las siguientes secciones desglosan los detalles ocurridos en cada uno de los segmentos para la empresa *Digby*, comparada con el líder general de la industria *Baldwin*.

#### *6.3.3.1 Traditional 2031-2032*

*Traditional* termina el bienio con seis productos, dos de ellos pertenecientes a *Erie*, dos a *Baldwin* y el resto de las empresas participan con uno, excepto *Ferris* que no mantiene presencia. Se observa desabasto únicamente en *Able* y se observa inventarios de entre 179 de *Egg* y el mayor *Daze* con 305. *Cake* y *Baker* tienen el 20% del mercado, seguido de *Able* y *Daze* con 18% cada uno.

Por otro lado, se espera un incremento del 9.2% para el siguiente año, por lo que se aconseja al nuevo equipo directivo, aprovechar la oportunidad para ofrecer un producto por encima del ideal, con inversiones máximas en mercadotecnia. En las siguientes secciones se analiza a *Daze* con *Baker* perteneciente a *Baldwin*.

#### 6.3.3.1.1 R&D

*Daze* ofrece un producto muy similar a *Baker* en esta área, como se detalla en los siguientes puntos:

- Desempeño: ambos ofrecen el ideal de 10.6, por lo que no se considera una desventaja.
- Tamaño: de igual manera, los dos productos se apegan al punto exacto con 9.4.
- *MTBF*: no existe una desventaja, ya que ambos mantienen el máximo esperado de 19,000.
- Edad: *Daze* se ofrece ligeramente más joven con 1.25, mientras que *Baker* 1.38, sin embargo, no se considera una diferencia significativa.

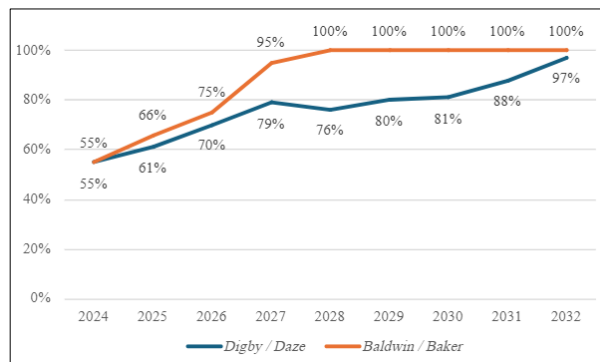
Dado que ambos productos son muy similares, no se considera que la diferencia de ventas se atribuya a esta área, sino a mercadotecnia, según la información presentada en la siguiente sección. La recomendación para el nuevo equipo es mantener *R&D* en el punto ideal para este segmento.

#### 6.3.3.1.2 Mercadotecnia

*Digby* ejecuta el plan de invertir el máximo redituable en esta área para mejorar tanto el nivel tanto de conocimiento como de accesibilidad, sin embargo, aún no se logra igualar a la competencia, a continuación, se detalla y compara contra el producto del líder *Baldwin*.

- Promoción: *Daze* llega al 97%, mientras que *Baker* continua al 100% al igual que los demás productos del segmento. La figura 81 muestra la evolución del porcentaje de conocimiento entre el 2024 y el final del bienio.

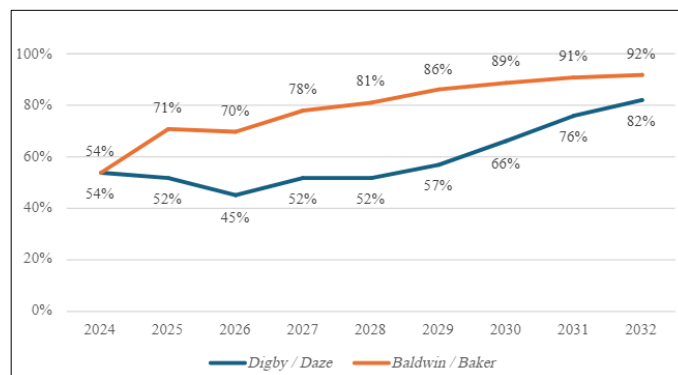
Figura 81: nivel de conocimiento de *Traditional* años 2024-2032



Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

- Ventas: *Daze* aumenta casi 20% este bienio, cerrando al 2032 con 82%, mientras que *Baker* llega al 92%. Este se sigue considerando el factor de mayor relevancia para que el segundo tenga la preferencia de los clientes. La figura 82 muestra los porcentajes logrados desde el 2024 al 2032.

Figura 82: accesibilidad de *Traditional* años 2024-2032



Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

- Precio: *Daze* cierra al máximo esperado con \$26.00, mientras que *Baker* se mantiene por debajo con \$25.49, esto representa una desventaja para *Digby* dado que, en este segmento, este es uno de los factores de mayor relevancia para los clientes.
- Encuesta de los clientes: tanto precio como accesibilidad llevan a que el puntaje de *Daze* sea de 49, mientras que *Baker* cierra con 62. La figura 83, muestra los cambios año con año desde el 2024, donde se puede observar las diferencias entre ambos productos:

Figura 83: encuesta de *Traditional* años 2024-2032

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
<i>Digby / Daze</i>	18	31	36	40	37	42	44	48	49
<i>Baldwin / Baker</i>	18	45	49	35	57	65	60	62	62

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

Aunque se observa una mejora, sigue siendo el nivel de accesibilidad donde se requiere mayor atención para ganar más mercado, se recomienda al nuevo equipo hacer una disminución del precio, dado que los competidores ofrecieron el producto más barato en el último año, por lo que *Digby* podría quedarse con un precio alto en un segmento donde este aspecto es uno de los más importantes para los clientes.

### 6.3.3.1.3 Operaciones

*Daze* muestra mejores números en esta área comparado con *Baker*, principalmente gracias al nivel de automatización, esto logra una diferencia considerable de \$1.18 en mano de obra. Por su parte, materiales y utilización de planta se mantienen cercanos, mientras que el margen de contribución es de 6% más para el producto de *Digby*, como se muestra en la figura 84.

Figura 84: operaciones de *Traditional* 2032

	Utilización de planta	Mano de obra	Materiales	Automatización	Margen de contribución
<i>Digby / Daze</i>	187%	\$2.83	\$8.94	9.0	55%
<i>Baldwin / Baker</i>	192%	\$4.01	\$8.82	8.0	49%

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

La recomendación para el nuevo consejo directivo es inversiones al máximo en mercadotecnia, mantener *R&D* con los niveles ideales, así como inversión en iniciativas de *TQM* que permitan reducción del gasto de materiales.

### 6.3.3.2 *Low-End* 2031-2032

En el segmento de *Low-End* se encuentran seis productos diferentes, siendo *Bead* quien cuenta con mayor participación del mercado con 25%. Cuatro cierran con desabasto, mientras que de los dos restantes, *Dell* muestra una sobre producción con un inventario de 1,593.

El siguiente año se espera un crecimiento de mercado del 11.7%, por lo que a continuación se proporcionan recomendaciones en cada área para el nuevo equipo directivo.

#### 6.3.3.2.1 *R&D*

*Dell* ofrece uno de los productos más nuevos y menos avanzado en características del mercado, como se detalla a continuación, así como su comparativa con *Bead*, producto del competidor más fuerte del bienio.

- Desempeño: *Dell* se ofrece con 4.0, mientras que *Bead*, número uno en ventas, con 4.2. Esta diferencia no se considera relevante.
- Tamaño: ambos productos son similares, teniendo *Dell* 16.0 y *Bead* 15.8, una diferencia bastante pequeña, por lo que no se considera que esta sea una desventaja.
- *MTBF*: ambos se ofrecen con 17,000, por lo que esto no es una desventaja.

- Edad: este aspecto es donde existe la mayor diferencia, cerrando *Dell* con 5.01 y *Bead* con 6.66, dado que la edad ideal para los clientes es de 7.0, se considera que este es un factor determinante para la diferencia en ventas.

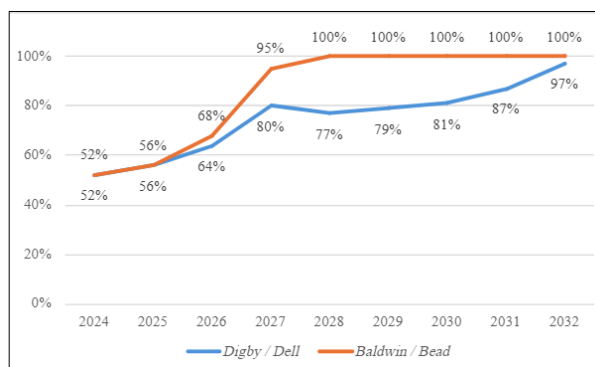
Si bien el factor más relevante es la edad del producto, se considera que la afectación se debe también al bajo porcentaje de accesibilidad de *Dell*, por lo que se recomienda al nuevo equipo directivo, enfocarse en buscar una edad lo más apegada a 7.0 posible.

### 6.3.3.2.2 Mercadotecnia

Si bien *Dell* logra el máximo en el nivel del conocimiento del cliente, la preferencia de los clientes es muy baja debido a que tiene el menor porcentaje de accesibilidad de todo el mercado. A continuación, se comparan los aspectos relacionados a mercadotecnia entre *Dell* y *Bead*.

- Promoción: el nivel de conocimiento sube 16% durante el bienio y llega al 97%, mientras que *Bead* se mantiene en 100%, por quinto año consecutivo, como se muestra en la figura 85.

Figura 85: nivel de conocimiento de *Low-End* años 2024-2032

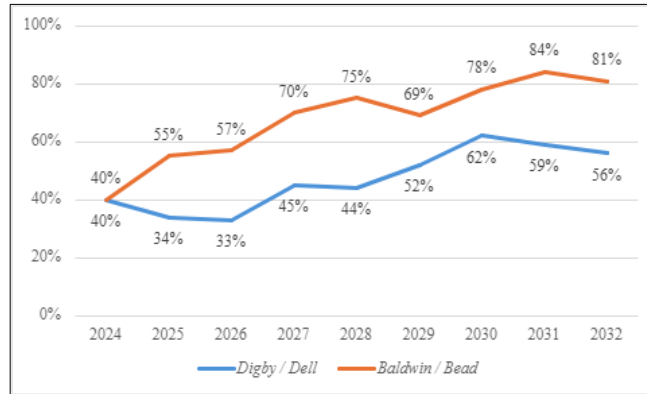


Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

- Ventas: el porcentaje de accesibilidad es el aspecto que más afecto la preferencia de los clientes para *Dell*, ya que es el producto con menor porcentaje, cerrando el bienio

con un 56%, comparado con *Bead* termina 81%. El histórico de porcentajes se muestra en la figura 86.

Figura 86: accesibilidad de *Low-End* años 2024-2032



Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

- Precio: *Dell* se ofrece a \$17.50, mientras que *Bead* es \$0.51 más barato, por lo que esto puede representar un factor de desventaja ante el líder en ventas.
- Encuesta de los clientes: ambos productos sufren una disminución en el puntaje de la encuesta, sin embargo, *Bead* se mantiene como número uno en ventas en ambos años del bienio, mientras que *Dell* se ubicó en el último lugar al 2032, la figura 87 muestra los diferentes valores entre el 2024 y 2023.

Figura 87: encuesta de *Low-End* años 2024-2032

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
<i>Digby / Dell</i>	12	16	23	30	22	26	23	17	7
<i>Baldwin / Bead</i>	12	19	24	29	25	36	41	39	19

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

En esta área, para te segmento de mercado la recomendación para el nuevo equipo es mantener el porcentaje de conocimiento e incrementar el nivel de accesibilidad, así como una edad lo más cercana posible a 7.0.

### 6.3.3.2.3 Operaciones

La principal diferencia detectada es el nivel de automatización, dado que *Dell* tiene 8.0, mientras que *Bead* alcanza el 10.0, lo que lleva a que el costo de mano de obra sea de \$3.93 y \$1.34 respectivamente y esto también repercute en el margen de contribución con 43% para el primer producto y 63% para el segundo. El costo de materiales es \$0.04 menor para *Dell*, pero no se considera una ventaja. La figura 88 muestra esta comparativa.

Figura 88: operaciones de *Low-End* 2032

	Utilización de planta	Mano de obra	Materiales	Automatización	Margen de contribución
<i>Digby / Dell</i>	138%	\$3.93	\$4.73	8.0	43%
<i>Baldwin / Bead</i>	198%	\$1.34	\$4.77	10.0	63%

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

Para la siguiente mesa directiva se recomienda continuar con el incremento del nivel de automatización e inversión en iniciativas de *TQM* que permitan la reducción de los costos operativos.

### 6.3.3.3 High-End 2031-2032

En el 2031, se agrega un producto más en este segmento de la empresa *Andrews*, para un total de ocho. Solamente dicho sensor llamado *AJG*, presenta desabasto y el resto mantienen inventario de entre 52 de *Adam* y 294 de *Bid*. El próximo año se espera un aumento en el mercado del 16.2%, por lo que tomando en cuenta las recomendaciones descritas en las siguientes secciones, los nuevos directivos podrán aprovecharlo y buscar un aumento en las ventas para *Duck*. También se encuentra la comparativa con *Bid* y *Bilbao*, productos del líder de la industria *Baldwin*.

#### 6.3.3.3.1 R&D

*Duck* se ofrece como un producto idéntico en cuanto a características a *Bid* y ligeramente mejor que *Bilbao*, como se puede observar en los siguientes puntos:

- Desempeño: *Duck* y *Bid* se producen al punto ideal con 16.1, mientras que *Bilbao* 0.1 menos. Por lo que este aspecto no se considera una ventaja.
- Tamaño: al igual que desempeño *Duck* y *Bid* llegan al esperado con 3.9, mientras *Bilbao* esta 4.0, lo que significa que no se obtuvo una diferenciación con este rasgo.
- MTBF: *Bilbao* tiene 24,500, mientras que *Duck* y *Bid* el máximo con 25,000. Esto no representa una superioridad.
- Edad: los tres productos son muy similares, *Duck* con 1.43, *Bid* 1.44 y *Baldwin* 1.47, por lo que tampoco se identifica alguna desventaja en este aspecto.

En términos generales, los tres productos son lo suficientemente similares como para que *Duck* pueda ser considerado como el preferido por los clientes. Por lo que la recomendación para los directivos será enfocada en mercadotecnia en la siguiente sección.

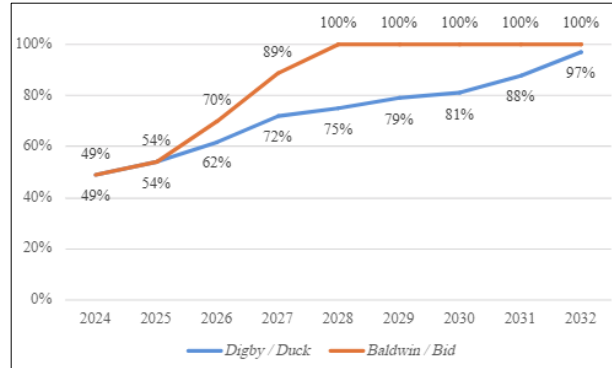
#### 6.3.3.3.2 Mercadotecnia

Aunque se hace la inversión máxima para ventas en el bienio, el porcentaje de accesibilidad de *Duck* se mantienen por debajo de los productos líderes del mercado, lo que se considera una desventaja importante para *Digby*, el resto de los factores se consideran saludables, como se detalla en los siguientes puntos.

- Promoción: *Duck* llega a 97%, mientras que *Bid* y *Bilbao* se mantienen en el 100%.

La figura 89 muestra los cambios en este porcentaje a lo largo de ocho años.

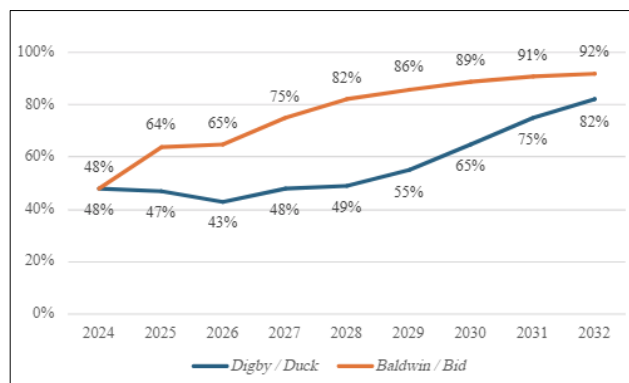
Figura 89: nivel de conocimiento de *High-End* años 2024-2032



Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

- Ventas: como se muestra en la figura 90, el nivel de accesibilidad sube considerablemente en este bienio para *Duck* llegando a 82%, sin embargo, *Bid* y *Bilbao* se acercan al máximo con 92%, por lo que se considera una desventaja para lograr mayores ventas en el mercado.

Figura 90: accesibilidad de *High-End* años 2031-2032



Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

- Precio: *Duck* se vende en \$36.00 al 2032, mientras que *Bid* y *Bilbao* se ofrecen a \$0.01 menos, por lo que no se considera un factor de afectación.
- Encuesta de los clientes: *Duck* cierra con 70, un punto más que *Bilbao* y tres menos que *Bid*, si bien la diferencia es poca, ha sido suficiente para que el producto de

*Digby* cierre en quinto lugar en ventas. La tabla 91 muestra los diferentes puntajes asignados entre *Duck* producto que logra un aumento considerable durante el bienio, y *Bid* que muestra valores más constantes desde el 2029.

Figura 91: encuesta de *High-End* años 2031-2032

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
<i>Digby / Duck</i>	21	26	32	45	44	52	58	65	70
<i>Baldwin / Bid</i>	21	35	43	50	60	72	72	72	73

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

En general se considera que el área de mercadotecnia ha mejorado bastante en los últimos cuatro años, la recomendación para la nueva dirección es continuar con la táctica de máxima inversión redituable tanto en ventas como en promoción, así como mantener el precio al máximo esperado.

#### 6.3.3.3 Operaciones

*Duck* cierra el bienio con 6.0 en automatización, lo que permite tener la mano de obra de \$6.89, siendo la de menor costo de los tres productos, mientras que el costo de materiales se observa ligeramente mayor, sin llegar a considerarse un factor de desventaja. En cuanto al margen de contribución, *Bilbao* y *Duck* cierran en 42%, por su parte *Bid* es menor con 38%. La figura 92 muestra los diferentes valores de los tres productos.

Figura 92: operaciones de *High-End* 2032

	Utilización de planta	Mano de obra	Materiales	Automatización	Margen de contribución
<i>Digby / Duck</i>	167%	\$6.89	\$13.61	6.0	42%
<i>Baldwin / Bid</i>	198%	\$8.03	\$13.43	5.0	38%
<i>Baldwin / Bilbao</i>	132%	\$7.25	\$13.25	5.0	42%

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

Se recomienda aumentar el nivel de automatización para continuar disminuyendo los precios de mano de obra y aumentar el margen de contribución, así como inversión en *TQM*.

#### 6.3.3.4 Performance 2031-2032

Los productos que se presentan en este segmento se mantienen igual que el bienio pasado, con un total de siete. Se presenta desabasto solo para *Aft*, el mayor inventario lo tienen *Boston* con 424 unidades y *Bold* con 217, ambos de *Baldwin*.

Por su parte, *Digby* mantiene la estrategia de ofrecer un producto cercano al ideal, sin invertir en ventas y promoción, con el objetivo de no liberar la cuota de mercado a sus competidores. Sin embargo, el siguiente año se espera un crecimiento del 19.8%, por lo que esto pudiera representar un área de oportunidad para el nuevo equipo directivo para mejorar el posicionamiento de *Dot* a través de mejoras en inversiones de mercadotecnia y operaciones.

##### 6.3.3.4.1 R&D

Como se menciona anteriormente, *Digby* no busca llevar este producto a ser el mejor, sino acercarse lo suficiente para mantener una cuota de mercado, como se muestra a continuación:

- Desempeño: *Boston* se apega al ideal con 17.4, mientras que *Bold* y *Dot* quedan un punto por debajo.
- Tamaño: al igual que el punto anterior, *Boston* ofrece el esperado de 10.4, mientras que *Bold* es ligeramente menor con 10.3 y *Bid* ligeramente mayor con 10.5.
- *MTBF*: los tres mantienen el máximo con 27,000.
- Edad: *Bold* y *Bid* son más frescos con 1.47 y 1.40 respectivamente, mientras que *Dot* cierra con 1.51.

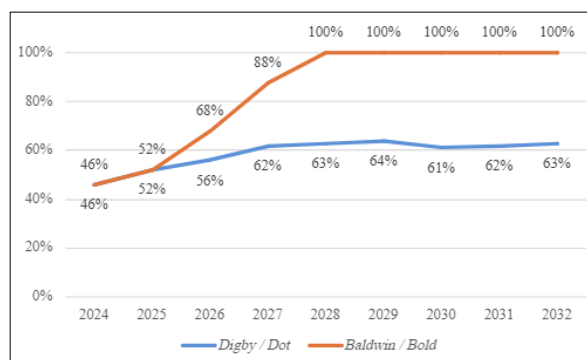
Se observa que *Dot* es muy similar a *Bold*, por lo que se recomienda mantener esta área cercana a los puntos óptimos, siempre y cuando se considere mejorar las inversiones en mercadotecnia y operaciones.

### 6.3.3.4.2 Mercadotecnia

Por estrategia, las inversiones en esta área se han mantenido bajas durante los últimos años, como se muestra a continuación.

- Promoción: *Dot* cierra el bienio con 63%, mientras que *Bold* permanece con el 100% por quinto año consecutivo, como se puede ver en la figura 93.

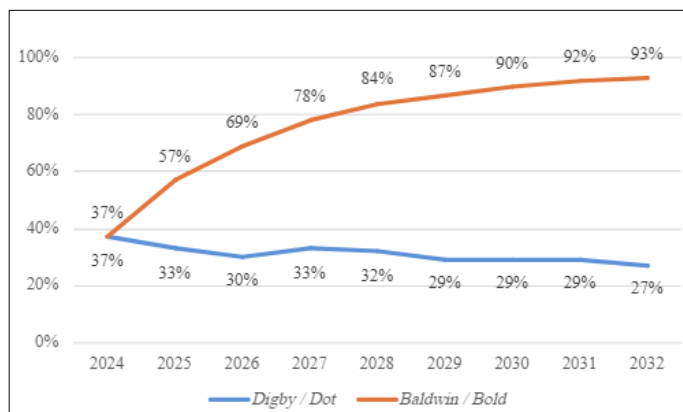
Figura 93: nivel de conocimiento de *Performance* años 2024-2032



Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

- Ventas: *Dot* disminuye ligeramente cerrando con 29%, mientras que *Bold* se mantiene cerca del máximo con 93%, como se muestra en la figura 94.

Figura 94: accesibilidad de *Performance* años 2031-2032



Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

- Precio: *Dot* se ofrece al precio más bajo del mercado con \$30.50, mientras que *Bold* y *Boston* en \$30.99.
- Encuesta de los clientes: como es esperado, el puntaje de *Dot* se mantiene bajo terminando el 2032 con 40 puntos, mientras que *Boston* es el favorito con 78 y *Bold* un punto por debajo. La figura 95 muestra la comparativa entre *Dot* y *Bold* entre el 2024 y 2032.

Figura 95: encuesta de *Performance* años 2024-2032

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
<i>Digby / Dot</i>	20	26	33	36	35	37	38	39	40
<i>Baldwin / Bold</i>	20	41	48	56	66	72	74	76	77

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

Se recomienda a la nueva mesa directiva, una inversión máxima en esta área para mejorar el posicionamiento del producto, con un precio ligeramente menor al límite superior con el objetivo de ganar mercado.

#### 6.3.3.4.3 Operaciones

Al no incrementar el nivel de automatización, *Dot* presenta los números más altos en mano de obra con \$10.00, comparado con *Bold* y *Boston* que cierran con \$6.69. El costo de materiales es similar, sin embargo, en el margen de contribución se observa una diferencia importante, donde el producto de *Digby* obtiene 10% y 12% menos como se observa en la figura 96:

Figura 96: operaciones de *Performance* 2032

	Utilización de planta	Mano de obra	Materiales	Automatización	Margen de contribución
<i>Digby / Dot</i>	198%	\$10.00	\$13.06	4.0	23%
<i>Baldwin / Bold</i>	198%	\$6.69	\$12.92	6.0	35%
<i>Baldwin / Boston</i>	198%	\$6.69	\$12.94	6.0	33%

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

Se aconseja mejorar el nivel de automatización que permita disminuir el costo de mano de obra.

#### 6.3.3.5 Size 2031-2032

El segmento se mantiene con los mismos siete productos que el bienio pasado. *Agape* presenta desabasto y los inventarios van entre 66 de *Foam* y 518 de *Buddy*. Para el 2033 se espera un crecimiento del 18.3%.

En las siguientes secciones se encuentra la comparativa *Dune* de *Digby* con *Buddy* y *Bursa* productos de la empresa líder en el mercado, así como recomendaciones de las distintas áreas a tomar en cuenta para el nuevo equipo directivo.

##### 6.3.3.5.1 R&D

*Dune* se ofrece como un producto fresco y apegado a los valores ideales, similar a *Buddy* y *Bursa*, como se analiza a continuación.

- Desempeño: *Dune* y *Bursa* ofrecen 9.6, mientras que *Buddy* 0.1 menos. Esto no representa una ventaja.
- Tamaño: de igual manera, *Dune* y *Bursa* cierran al ideal con 2.6, mientras que *Buddy* es 0.1 más grande, por lo que no se observa una ventaja para el producto de *Digby*.
- *MTBF*: los tres productos se mantienen al máximo con 21,00, por lo tanto, no existe una diferenciación con los líderes.
- Edad: tampoco se observa una ventaja competitiva, dado que *Dune* muestra 1.46, *Bursa* 1.38 y *Buddy* 1.50.

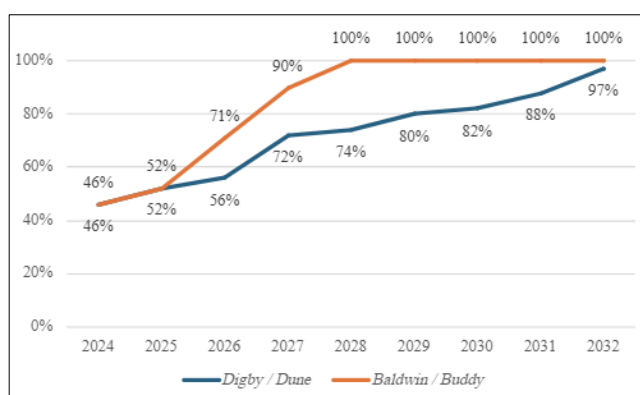
Los productos son similares y se recomienda mantener un producto fresco, enfocado en el tamaño, mejorando la carga financiera de ventas, como se analiza en la siguiente sección.

##### 6.3.3.5.2 Mercadotecnia

Al igual que el resto de los productos, esta área presenta mejoras significativas, pero aún se mantiene por debajo de los valores obtenidos por el líder del mercado, como se presenta a continuación.

- Promoción: *Dune* presenta un aumento del 15% durante el bienio, llegando al 97%, comparado con 100% de *Bursa* y *Buddy*, por lo que se deja de observar una ventaja en este aspecto. La figura 97 muestra el historial para llegar a estos niveles.

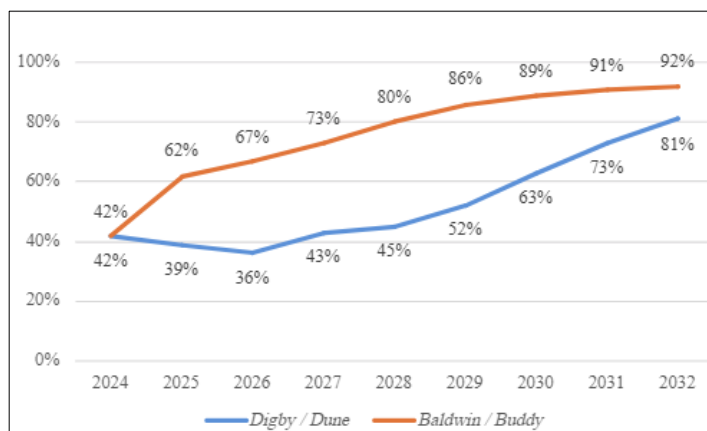
Figura 97: nivel de conocimiento de *Size* años 2024-2032



Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

- Ventas: la accesibilidad también presenta un incremento significativo del 18%, cerrando con 81%, sin embargo, *Buddy* y *Bursa* se mantienen al 92%, por lo que se considera que es la principal razón para la diferencia en la preferencia de los clientes. La figura 98 muestra los porcentajes desde el 2024 al cierre del bienio.

Figura 98: accesibilidad de *Size* años 2024-2032



Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

- Precio: *Dune* se ofrece en \$31.00, mientras que *Buddy* y *Bursa* en \$30.99, no se considera una diferencia que represente una desventaja.
- Encuesta de los clientes: *Dune* logra una mejora importante de 92 puntos, solo cuatro por debajo de *Buddy* y *Bursa*, lo que significa que está posicionándose como uno de los preferidos de los clientes, como se muestra en la figura 99.

Figura 99: encuesta de *Size* años 2031-2032

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
<i>Digby / Dune</i>	27	34	39	52	51	62	74	84	92
<i>Baldwin / Buddy</i>	27	52	63	71	81	76	90	94	96

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

Se recomienda al nuevo equipo directivo llevar el nivel del conocimiento al 100% y continuar con la inversión máxima redituable de ventas para continuar incrementando la preferencia de los clientes y mejorar las ventas.

### 6.3.3.5.3 Operaciones

Si bien *Dune* presenta un ligero costo mayor de materiales con \$11.51, la diferencia en la utilización de planta logra mantener el margen de contribución de 41%, solo 1% menos que

*Bursa* y 3% mejor que *Buddy*. La mano de obra es ligeramente menor para el producto de *Digby* que cierra con \$6.61, solo \$0.08 menos que los de *Baldwin*. La figura 100 muestra los números descritos.

Figura 100: operaciones de *Size* 2032

	Utilización de planta	Mano de obra	Materiales	Automatización	Margen de contribución
<i>Digby / Dune</i>	143%	\$6.61	\$11.51	6.0	41%
<i>Baldwin / Bursa</i>	198%	\$6.69	\$11.36	6.0	42%
<i>Baldwin / Buddy</i>	198%	\$6.69	\$11.30	6.0	38%

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

Se considera que esta área se encuentra sana, sin embargo, se recomienda mejorar el nivel de automatización e invertir en iniciativas de *TQM* para mejorar costos y obtener una mayor ventaja ante los competidores.

#### 6.3.4 Recursos humanos

Derivado de la serie de inversiones realizadas en otros aspectos relacionados con el incremento del margen de contribución y el posicionamiento de los productos de la empresa se decidió disminuir la cantidad de recursos en la contratación de personal disminuyendo en \$2,000 dólares el presupuesto que se tenía asignado en los bienes previos, por otra parte se decidió mantener la cantidad de horas de capacitación a fin de mantener al personal altamente capacitado en sus labores y que esto se tradujera en mejorar la calidad de los productos. Estas decisiones provocaron que el índice de productividad cayera en tres puntos porcentuales, afectando los indicadores de BSC y la eficiencia de la organización.

Es recomendable que la siguiente administración revise con detenimiento las inversiones realizadas en la contratación de personal, así como las horas de entrenamiento asignadas y empatarlo con la cantidad de turnos habilitados para la producción, esto creará

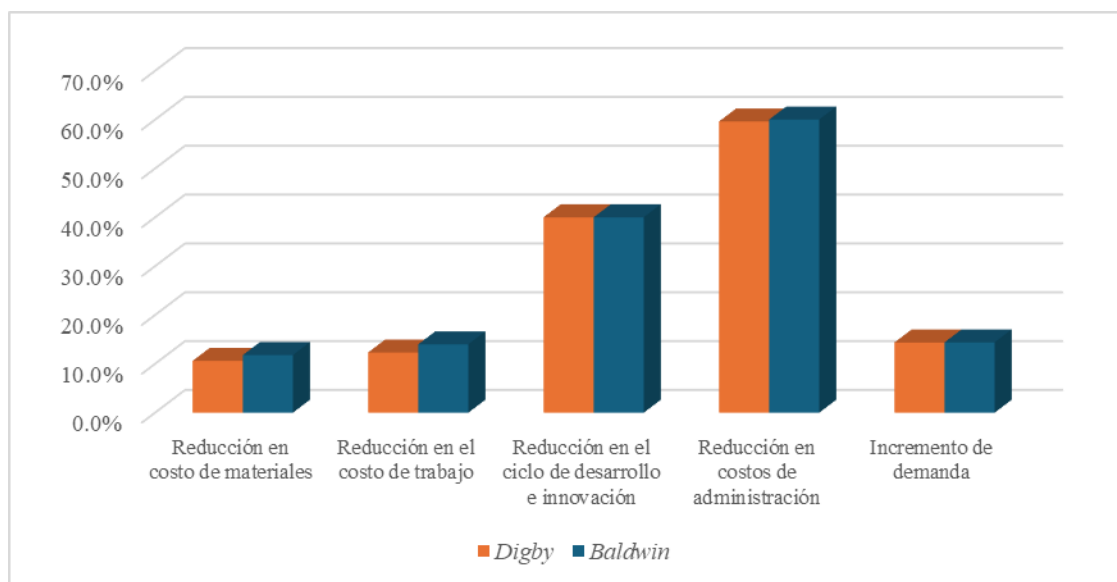
un balance en el índice de productividad de la empresa, y por otra parte si el personal se encuentra en condiciones para seguir operando de manera balanceada en el siguiente periodo.

### 6.3.5 TQM (gestión de calidad total)

Debido a la temporalidad se tomó la decisión de frenar en su totalidad las inversiones relativas con la gestión total de la calidad tal y como lo muestra la figura 101, esta decisión se replicó con la mayoría de los competidores debido al nulo impacto que se tenía proyectado, de igual forma se reasignan los recursos anteriormente invertidos en este rubro en otros aspectos que le permitieran a la empresa mejorar el desempeño de ventas e incrementar el margen de contribución.

Se recomienda que la próxima administración haga un cruce de información entre la inversión que se realiza en cada uno de los rubros y el impacto que tiene cada uno de ellos, y a su vez que este impacto sea congruente con la estrategia planteada por la empresa, no tiene que ver con realizar una inversión homogénea sino selectiva.

Figura 101: gestión de calidad total entre *Digby* y *Baldwin* al cierre del 2032



Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

### 6.3.6 Indicadores Financieros 2031-2032

Los indicadores a continuación muestran una comparativa entre *Digby* y *Chester* para el finalizar el 2032. La tabla 102 a continuación muestra a los resultados entre ambas empresas de las razones financieras.

Figura 102: indicadores financieros al final del 2030

	Ventas (2032)	Ganancias Netas	ROA	ROE	Capitalización de mercado (\$M)	Acción (2026)
<i>Baldwin</i>	\$280,550,818.00	\$39,673,036.00	17.5%	34.3%	\$361.00	\$128.33
<i>Digby</i>	\$141,880,884.00	\$15,797,695.00	10.9%	16.4%	\$174.00	\$91.80

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

Los resultados de los indicadores muestran apenas un 11% de margen de ganancias con respecto a las ventas contra un 14% de *Baldwin*, lo que se traduce en un mayor porcentaje de rentabilidad para esta empresa. De acuerdo con la tabla anterior se destaca lo siguiente:

- *Digby* requiere generar un mayor número de ventas, así como la mejora de procesos y reducción de costos internos y administrativos que le ayuden a incrementar la rentabilidad y el capital social de la empresa. Se recomienda seguir con la estrategia de amplio diferenciador con la adición de nuevos productos que compitan en los diferentes segmentos y que les ayude a *obtener* mayor cuota del mercado.
- Los activos de la empresa requieren de un mejor aprovechamiento para generar mayores ingresos y beneficios a la compañía. *Digby* cierra el ROA muy por debajo de su competencia. Se recomienda optimizar la gestión de inventario reduciendo el exceso de este, reducir activos improductivos como el segmento de *Size* el cual se caracteriza por tener el menor número de ventas y margen de la empresa, así como desarrollar nuevas fuentes de ingresos diversificando en productos que ayuden a aumentar los ingresos.

- Mejorar el ROE implica aumentar la rentabilidad y eficiencia de la empresa en relación con el capital propio de los accionistas. Esto puede lograrse mediante una combinación de estrategias financieras, operativas y de gestión que optimicen el rendimiento financiero y agreguen valor a la empresa.

Lo anterior mencionado son algunas tácticas que ayudan a los próximos directores de *Digby* a mejorar la gestión financiera en general. La empresa debe buscar acercarse al contendiente número uno del mercado *Baldwin* el cual lo supera en ingresos, ventas, acción y en el capital social.

#### *6.3.7 Conclusión financiera 2031-2032*

El final del 2032 proporciona con muchos retos y propuestas a nivel financiero que *Digby* tiene que llevar a cabo para continuar siendo una empresa competitiva y llamativa para clientes y accionistas.

Las recomendaciones financieras propuestas al nuevo equipo directivo quedaran a discreción y aceptación de quienes sean los siguientes mandos ejecutivos. La parte positiva marca un aumento bienio tras bienio superando ventas, incrementando la acción en el mercado y generando mayor rentabilidad año con año, lo que ayuda a la compañía a seguir vigente y en competencia contra el mercado de componentes electrónicos.

#### **6.4 Conclusiones del capítulo**

*Digby* logra mejoras importantes durante este bienio, gracias no solo a la inversión en *R&D* y mercadotecnia, sino al buscar aumentar las ganancias en sus diferentes productos. Como táctica, durante este bienio mantiene al producto *Dot* con baja carga financiera en las áreas de mercadotecnia y operaciones con el único objetivo de conservar la cuota de mercado correspondiente, sin embargo, dado que *Performance* es el segmento que presentará mayor

crecimiento el próximo año, se recomienda al nuevo equipo directivo aumentar las inversiones para un mejor posicionamiento.

Por otro lado, las ventajas obtenidas por las iniciativas de *TQM* continúan compensando los costos de las distintas áreas, por lo que también se aconseja mantener actualizaciones periódicas que permitan mantener estos beneficios.

Por último, se considera que la estrategia de *Digby* mejoró en los últimos dos bienios y sus productos están en el camino correcto para convertirse en líderes del mercado, siempre y cuando se mantengan inversiones agresivas en las distintas áreas.

## **CAPÍTULO 7**

### **CONCLUSIONES GENERALES**

## **7.1 Introducción**

En este capítulo se realizan las conclusiones de lo sucedido con la empresa *Digby* al final de la competencia en el simulador *Capsim*, la cual obtuvo un tercer lugar después de cuatro bienios. Así mismo, los integrantes del equipo plasman no solamente su experiencia en la modalidad de titulación, sino también su paso por la Maestría en Administración de Negocios (*MBA*) de la universidad *ITESO* y el impacto a sus carreras profesionales.

## **7.2 Conclusiones sobre la competencia de *Capstone***

Durante cuatro bienios, el equipo directivo de *Digby* buscó destacarse de la competencia y mejorar cada una de las diferentes áreas de la empresa. Este periodo permitió identificar mejoras potenciales basadas no solo en el comportamiento de la compañía misma, sino en el análisis de la competencia y el mercado.

### *7.2.1 Estrategia genérica de Digby*

Desde el inicio de la competencia se tomó la decisión de implementar una estrategia de amplia diferenciación con total apego a su metodología, durante el primer periodo se analizó de manera pormenorizada la forma en la que los recursos de la empresa serían utilizados con el fin de encontrar un balance entre la inversión, la recuperación de capital, el posicionamiento de los productos y la automatización de estos. Por otra parte, también se tomó la decisión de no introducir ningún producto nuevo en ningún periodo a fin de concentrar todos los esfuerzos y recursos económicos en la gama que se tenía en el arranque.

Con el paso del tiempo y al cierre de cada bienio se mantuvo esta estrategia de manera firme, pero con algunos cambios enfocados puntualmente en el incremento de las inversiones en mercadotecnia, buscando que esto permitieran a *Digby* posicionar mejor sus productos en el mercado y con ello incrementar las ventas, así mismo, a partir del quinto año se decide dedicar carga financiera a *TQM*, con lo que se logran mejores costos de

operaciones y, por lo tanto, mayor margen de contribución. En los siguientes puntos, se detallan las acciones tomadas a partir del quinto año en las diferentes áreas para llegar a un punto más equilibrado:

- *R&D*: se continuo con la práctica de acercar las características al punto ideal tanto como fuera posible, para apegarse a la estrategia de ofrecer productos alineados a las preferencias de los clientes.
- *Mercadotecnia*: esta área fue la más beneficiada tras los cambios, ya que se comenzó a incrementar considerablemente las inversiones logrando mantener el nivel de conocimiento por encima del 80%, así como el monto máximo redituable para mejorar la accesibilidad a los clientes.
- *Operaciones*: con el paso de los años, se pudo ver los beneficios de elevar los niveles de automatización, por lo que *Digby* identifica los segmentos clave donde se tenía mejores márgenes de contribución y se aumentan estos rangos incluso más arriba de lo planeado, lo cual permitió disminuir costos de mano de obra.
- *TQM*: *Digby* no asignó inversión a estas iniciativas desde el cuarto año con el objetivo de lograr mayores ganancias, sin embargo, se detectó que hacerlo permitía beneficios importantes en las distintas áreas de la empresa, por lo que en el quinto año se designa un presupuesto importante mediante apalancamiento, con resultados favorables desde el sexto año.
- *Recursos humanos*: el presupuesto se refuerzan los montos asignados para este fin, obteniendo porcentajes óptimos en cuestiones de rotación y satisfacción de los empleados y reclutamiento.

Al aplicar estos cambios, se percibieron mejores resultados en los diferentes indicadores tanto en el *BSC*, como en las distintas áreas ya descritas, sin embargo, dado que los

principales rivales *Baldwin* y *Chester* mantuvieron una estrategia similar a esto desde el principio, no se logró igualarlos en poco tiempo, especialmente en accesibilidad y conocimiento, donde el crecimiento se adquiere gradualmente. Se considera que, de continuar con este plan, se hubiera logrado igualar a los principales competidores en un bienio más.

### *7.2.2 Retos durante la competencia*

El reto principal identificado, fue encontrar el balance entre ganancias e inversiones, ya que el equipo se encontraba indeciso entre encausarse meramente a la obtención de rendimientos o invertir de manera agresiva y constante en áreas como mercadotecnia y operaciones.

Los primeros cuatro años se decidió ir con la primera opción, sin embargo, al observar los resultados del resto de las compañías, fue posible entender la importancia de inclinarse más a hacer un giro para tomar la segunda ruta mediante apalancamientos con el objetivo de mejorar las ventas y operaciones, sin descuidar las ganancias. Esto permitió mejores resultados que demuestran a *Digby* la necesidad de equilibrar ambas propuestas.

### *7.2.3 Lugar obtenido en la competencia*

*Digby* obtuvo el tercer lugar dentro del mercado de componentes después de un plazo de ocho años de operación, dicha puntuación está conformada por los resultados obtenidos año tras año en el *BSC* y *RECAP*. La figura 103 refleja el puntaje *BSC* donde se muestra el desempeño general y el total de puntos obtenidos por parte de las empresas del mercado:

Figura 103: *BSC* total

Empresa	Total <i>BSC</i>
<i>Baldwin</i>	865
<i>Chester</i>	737
<i>Digby</i>	691
<i>Andrews</i>	688

Nota: creación propia con datos de *Capsim* (2024b)

Como se describe en los retos durante la competencia, el tercer lugar se obtuvo por diferentes factores relacionados a las inversiones y su oportuno movimiento. Específicamente el área de mercadotecnia y presupuesto de ventas se inició con un presupuesto muy conservador a lo que dictaba la estrategia como amplio diferenciador y en comparación a la competencia.

#### 7.2.4 Aportaciones del simulador a situaciones reales

El simulador *Capstone* es una herramienta educativa ampliamente utilizada en programas de negocios y gestión para simular la administración y operación de una empresa en un entorno competitivo. A través de este simulador se toman decisiones estratégicas y tácticas en áreas como *R&D*, marketing, finanzas, producción y gestión de recursos humanos. Las contribuciones del simulador *Capstone/Capsim* a situaciones reales son diversas y significativas:

- **Planificación estratégica:** el simulador permite a los participantes desarrollar y ejecutar estrategias comerciales completas, incluida la planificación de productos, precios, distribución y promoción. Se resalta la importancia de desarrollar y ejecutar estrategias efectivas para competir en el mercado. Los participantes aprenden a evaluar el entorno competitivo, identificar oportunidades y amenazas, y desarrollar planes estratégicos sólidos que contribuyan al éxito de la compañía asignada.

- Toma de decisiones basada en datos: *Capstone* proporciona a los participantes datos de mercado simulados, lo que les permite analizar tendencias, pronosticar la demanda y evaluar la competencia.
- Trabajo en equipo: el simulador fomenta el trabajo en equipo, ya que los participantes generalmente operan en equipos que deben colaborar para desarrollar estrategias, tomar decisiones y alcanzar objetivos comunes. Esta experiencia refleja la realidad del trabajo en situaciones reales, donde la colaboración efectiva entre diferentes grupos y departamentos es esencial para el éxito de una organización.
- Aplicar los conocimientos de la *MBA*: El simulador proporciona una oportunidad única para aplicar los conocimientos adquiridos en la Maestría en Administración de Empresas (*MBA*) en un entorno práctico y dinámico. Los participantes practicaron conceptos y técnicas aprendidas en áreas como estrategia empresarial, mercadotecnia, finanzas, economía, liderazgo y gestión de operaciones, esto fortaleció la comprensión y el dominio de los principios comerciales fundamentales enseñados en la *MBA*, en preparación para enfrentar desafíos del mundo real.

El simulador proporcionó al equipo directivo de *Digby*, una plataforma efectiva para aprender sobre la gestión empresarial al ofrecer una experiencia práctica, desarrollar habilidades de toma de decisiones, comprender la interacción entre funciones empresariales y aprender sobre estrategias competitivas aplicables al mundo de negocios que enfrentamos en estos tiempos.

### **7.3 Conclusiones sobre la modalidad de estudio de caso, simulador de negocios**

Cursar un posgrado conlleva dedicar tiempo y energía a una ajetreada vida como profesionales, llegar a este punto, significa que cada uno de nosotros ha pasado por un

proceso de crecimiento, no solo en cuanto a conocimientos técnicos, sino también personalmente, buscando regresar a la sociedad algo de lo que hemos aprendido en estos años por nuestro paso por el *ITESO*.

A continuación, cada integrante del equipo describe sus experiencias al pasar por los cursos de Investigación y Desarrollo (*IDI*).

### *7.3.1 Edgar Flores*

Una de las motivaciones para estudiar el *MBA* en el *ITESO* fue gracias al testimonio de exalumnos que concluyeron el postgrado bajo la modalidad de estudio de caso, simulador. Desde el primer momento supe que era lo necesario para brindar de conocimientos, experiencia y herramientas que pudiera llevar al campo laboral. Esta modalidad superó mi expectativa ya que ofrece una serie de beneficios que enriquecen la experiencia educativa al combinar todos los conocimientos obtenidos y diferentes disciplinas a lo largo de la maestría y ponerlos en práctica.

La estructura del trabajo de obtención de grado está conformada por cuatro diferentes asignaturas bien diseñadas y pensadas que te van ayudando en el proceso de la titulación por medio del estudio de caso y simulador de negocios que se van construyendo a lo largo de toda la maestría, esto significa que la modalidad es bastante flexible y te permite llevar un ritmo moderado a intenso. Cabe aclarar que el TOG se realiza en equipo lo que ayuda a generar habilidades blandas de liderazgo, trabajo en equipo y comunicación durante la realización de este y así como algunas otras más técnicas necesarias para la vida profesional.

Cursar un *MBA* con modalidad de estudio de caso, simulador de negocios cumplió mis expectativas y me proporcionó una experiencia de aprendizaje más inmersivo, práctico y relevante. Estoy seguro de que saldré preparado para enfrentar los desafíos del mundo empresarial moderno manera más efectiva.

### 7.3.2 Faride Landeros

Sin duda alguna, llevar las materias de IDI desde los primeros cuatrimestres, me dio una herramienta poderosa para consolidar el trabajo de obtención de grado de forma gradual, ya que conseguí plasmar mis ideas desde el inicio del posgrado, en paralelo al conocimiento adquirido en las distintas materias que tomé cada periodo, en lugar de comenzar de cero al finalizar el programa.

*IDI 1* sin duda permitió comenzar con la estructura base del Trabajo de Obtención de Grado (*TOG*), lo cual se complementó con *IDI 2*, en lo particular, esto me ayudó bastante debido a que, por cuestiones personales, mi programa de *MBA* tuvo una duración de cuatro años, por lo que haber aterrizado el marco teórico en estas primeras dos materias, aseguró que la información plasmada iba en paralelo con los conocimientos obtenidos en su momento.

La modalidad de estudio de caso, simulador de negocios, superó mis expectativas, ya que fue una demostración muy aterrizada de todas las habilidades adquiridas a lo largo de la *MBA*. Además, me permitió trabajar en equipo, donde conocí una mezcla de perfiles, experiencias y personalidades distintas a las mías y que, gracias a los maestros, aprendí a sacar provecho y lidiar con las distintas situaciones que nos enfrentamos.

La competencia fue muy interesante y motivante, sin duda pude comprobar la importancia de encontrar sinergia entre los distintos roles y áreas de una empresa. Es una experiencia única que me llevo y volvería a tomar si tuviera la oportunidad. Por último, la realización del *TOG* me permite ver plasmado todo el esfuerzo y conocimiento obtenido durante estos años, así como dejar una huella de mi paso por el programa y que espero pueda servir de referencia para futuros compañeros que pasen también por él.

### 7.2.3 Jaime Martin del Campo

Al inicio de la maestría opté por elegir la modalidad de *IDI* intervención con el propósito fundamental de hacer crecer mi negocio y conocer aspectos y deficiencias que hasta ese momento no tenía la capacidad de detectar, sin embargo, después de haber concluido el primer semestre en dicha modalidad me di cuenta que no había tomado una decisión correcta y esto se debió fundamentalmente a que me pareció que este modelo estaba más apegado a la investigación autodidáctica de la empresa y no a la aplicación de conocimiento adquiridos durante los diferentes periodos de la materia, con ello no quiero decir que no hubiera sido provechosa, sólo consideré que el modelo de simulador era más acorde a lo que yo me encontraba buscando.

El haber optado por cambiar de modalidad me permitió tener una óptica mucho más amplia respecto de ambos modelos, por lo que hoy puedo concluir que la de estudio de caso, simulador de negocios, me parece sin duda la más interesante y a su vez la más útil y aplicable en mi vida profesional, esto se debe fundamentalmente a la estructura progresiva de aprendizaje y aplicación de conocimientos, por una parte *IDI 1* e *IDI 2* me proporcionaron nuevas herramientas de análisis y comprensión de datos que finalmente fueron esenciales en el curso de *IDI 3* y *4*, la idea de utilizar un simulador de empresas compitiendo en el mercado a través de diferentes periodos me pareció justamente el tipo de metodología que más provecho traía a mi necesidad fundamental de comprender la estructura empresarial de una organización, así como las consecuencias de los efectos internos y externos, quiero dejar claro que todos los ejercicios realizados a través de los diferentes rubros del simulador han superado por mucho mis expectativas y con ello estoy convencido de haber tomado la mejor decisión.

### **7.3 Conclusiones sobre el paso por el *MBA* en el *ITESO***

Estudiar el *MBA* en el *ITESO* implica una experiencia integral de formación académica y desarrollo profesional. Durante este programa, los estudiantes tienen la oportunidad de adquirir conocimientos especializados, habilidades gerenciales y herramientas estratégicas que les permiten enfrentar los desafíos del mundo empresarial y de negocios actual. El enfoque del *ITESO* en la formación de líderes con un sentido ético y socialmente responsable también se refleja en la *MBA*, lo que brinda a los participantes una perspectiva única para abordar los retos del entorno empresarial de manera integral.

#### *7.3.1 Edgar Flores*

La decisión de estudiar una *MBA* en el *ITESO* fue basada en varios factores. Esta universidad es una institución reconocida por su excelencia académica y compromiso con los valores éticos y sociales, el estudiar en esta institución es una opción atractiva debido a su reputación y calidad educativa. Además, el enfoque del *ITESO* en la formación integral, que combina aspectos académicos con valores éticos y responsabilidad social.

El *ITESO* superó mis expectativas, la calidad de la enseñanza, la relevancia y actualización de los contenidos del programa, el apoyo ofrecido por el cuerpo docente y el personal administrativo, así como las oportunidades de *networking* y desarrollo profesional proporcionadas por la institución. Además, me ha ayudado a aplicar los conocimientos adquiridos en la vida profesional contribuyendo al crecimiento personal y profesional.

Las asignaturas a lo largo del *MBA* y el plan de estudios combinan aprendizajes de negocios requeridos y un área electiva compuesta por un gran abanico de materias que ayudan a complementar la experiencia de la maestría y al desarrollo de habilidades que servirán de base para un futuro laboral. Tuve la oportunidad de participar en un programa de

verano de logística Internacional con una estancia de una semana en la universidad de Loyola en Chicago de la cual recordaré mucho y recomendaré a todos los futuros alumnos.

Finalmente queda el compromiso de generar un mundo mejor, el *MBA* contribuye a que como profesionista tengamos un enfoque más social y humano el cual es parte de mi objetivo al finalizar este posgrado en el *ITESO*.

### *7.3.2 Faride Landeros*

Tengo más de 18 años de trayectoria profesional en el área de tecnología, por lo que no había considerado tomar un posgrado fuera de este ámbito. Por fortuna, dado que sostengo un puesto laboral como gerente, la empresa donde trabajo me ofreció una beca para tomar la *MBA* y complementar mis habilidades como líder. Los primeros semestres fueron un tanto complicados, dado que me fue difícil hacer el cambio de mentalidad para dejar afuera todo lo relacionado a informática, fue un gran esfuerzo aprender todos los nuevos conceptos financieros, entender cuestiones relacionadas a cadena de suministros e incluso economía, por nombrar algunos.

Por otro lado, fue muy interesante darme cuenta de que las clases relacionadas a innovación y liderazgo se enfocan en hacer un cambio hacia el lado humano, a dejar de ver a los empleados como recursos de una empresa y entender cómo es que enfocarse en su bienestar repercute de manera positiva en el negocio, esto va muy alineado con los valores del *ITESO*, de igual manera, durante diversas clases aprendí la importancia de contribuir con el comercio local y el trato justo entre los proveedores.

Puedo decir que, sin duda, cada uno de los maestros alimentaron las ganas de continuar contribuyendo con la sociedad aun con pequeñas acciones desde mi posición profesional y personal. De igual manera, conocer tantos casos de compañeros que manejan sus emprendimientos siguiendo la filosofía de la escuela, me inspira para buscar lo mismo

también, así como ayudar a los más necesitados mediante los conocimientos adquiridos y la experiencia que he obtenido tras el paso por el *MBA*.

Culminar la *MBA* significa realizarme en un área completamente nueva, en la cual aprendí de cada uno de mis profesores y que estoy segura me ha ayudado a crecer no solo profesional, sino personalmente.

### 7.3.3 Jaime Martin del Campo

La decisión de cursar una maestría proviene fundamentalmente de mi inquietud en conocer todos los perfiles de los más altos directivos *Hewlett Packard Enterprise* empresa en la que laboro actualmente como gerente de ventas en la zona de occidente y pacífico de México.

Hace aproximadamente cinco años decidí realizar un análisis con detenimiento la trayectoria profesional y académica de todos aquellos ejecutivos que tomaban las decisiones que movía a la organización, dicho estudio me llevó a darme cuenta de que no había ninguno que no tuviera un posgrado y más puntualmente una maestría, esto me llevó a reflexionar sobre lo fundamental que es seguirse preparando a lo largo del tiempo y a su vez de lo elemental que resulta tener un nivel de preparación por encima de la media.

Finalmente tomé la decisión de solicitar el apoyo de mi jefe directo para cursar un *MBA* a lo cual obtuve una respuesta satisfactoria y que sobrepasaba mis expectativas ya que existió el ofrecimiento por parte del cuerpo directivo de ventas por cubrir en su totalidad el costo de la maestría hasta su finalización, de manera posterior decidí optar por el *ITESO* debido todos los empleados de *Hewlett Packard Enterprise* contamos una beca automática del 30% y a que siempre la consideré una institución seria, de renombre y con una filosofía que se empata perfectamente con mis valores.

Finalmente puedo decir que si bien la maestría ofrece en su área fundamental algunas asignaturas que considero innecesarias, definitivamente superó por mucho mis expectativas,

ya que tuve la grata experiencia de conocer gente extraordinaria y obtuve conocimientos que sin duda marcarán una enorme diferencia en mi vida personal y profesional.

#### **7.4 Conclusiones**

Seguirse preparando y obteniendo conocimientos de manera constante y continua enriquece el pensamiento y desarrolla el talento, el haber elegido un *MBA* permite hoy en día desarrollar habilidades clave en áreas como liderazgo, toma de decisiones estratégicas, análisis financiero y resolución de problemas complejos, aplicables de manera universal, desde el empleado que se encuentra tratando de fortalecer su perfil hasta el emprendedor que se encuentra aplicando los conocimientos adquiridos en su negocio.

Haber elegido la modalidad de *IDI* estudio de caso, simulador de negocios, nos ha enriquecido de manera muy particular debido a que hemos sido capaces de comprender casi en su totalidad la operación de una empresa en términos generales, la composición financiera y finalmente las consecuencias positivas y negativas con relación a la toma de decisiones en cada uno de los departamentos que la comprenden, es por ello que este modelo resulta sumamente enriquecedor y en cierta forma original y único, finalmente es posible concluir afirmando que existe una total coincidencia en reconocer que esta modalidad es sin ninguna duda la mejor alternativa de la oferta del ITESO, en términos de comprensión y análisis de información, así como la aplicación de dichos conocimientos.

## Referencias

AB-InBev. (2022a). *Ab InBev Awards*. Retrieved from Celebrating AB InBev's award-winning creative transformation at Cannes Lions: <https://www.ab-inbev.com/news-media/news-stories/ab-inbev-is-the-first-ever-back-to-back-cannes-lions-creative-marketer-of-the-year/>

AB-InBev. (2022b, 10). *ABInBev*. Retrieved from ABInBev What we do: <https://www.ab-inbev.com/what-we-do/beer-brewing/>

AB-InBev. (2022c). *Smart drinking*. Retrieved from AB InBev: <https://www.ab-inbev.com/smart-drinking/>

AB-InBev. (2023a). *ABInBev*. Retrieved from Annual and Half-Year reports: <https://www.ab-inbev.com/investors/annual-and-half-year-reports/>

AB-InBev. (2023b). *ABInBev*. Retrieved from From telenovelas to baseball, AB InBev's biggest brands back campaigns to promote moderation: <https://www.ab-inbev.com/news-media/news-stories/ab-inbevs-biggest-brands-back-campaigns-to-promote-moderation/>

Armenteras, J., Bergsell, M., Paech, R., & Politiek, I. (2018). *Putting a Price Tag on Corporate Identity: The YouTube Case*. Lund, Suecia: Lund School of Economics and Management.

Bower, J. L., & Gilbert, C. G. (2007). How manager's everyday decisions create or destroy your company's strategy. *Harvard Business Review*.

Cannes Lions. (2022). *Cannes Lions*. Retrieved from Cannes Lions: <https://www.canneslions.com/about>

Capsim. (2024a). *Capstone Courier 2025-2032*. Chicago: Capsim Management Simulations, Inc.

- Capsim. (2024b). *Capstone team member guide*. Chicago: Capsim Management Simulations, Inc.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2008). *Competing on resources in the 1990s*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Cudjose, J. (2018). *YouTube: Susan Wojcicki*. Ohio: Bowling Green State University.
- Heineken. (2022a). *Heineken brands*. Retrieved from Heineken company:  
<https://www.theheinekencompany.com/our-brands>
- Heineken. (2022b). *Heineken Campaings*. Retrieved from The magic of Heineken:  
<https://www.heineken.com/us/en/campaigns#>
- Heineken. (2022c). *Heineken Campañas*. Retrieved from Heineken:  
<https://www.heineken.com/es/es/campanas>
- Heineken. (2023d). *Heineken*. Retrieved from Results, reports, webcasts & presentations:  
[https://www.theheinekencompany.com/investors/results-reports-webcasts-and-presentations?subject%5B56%5D=56&presentation\\_year%5B488%5D=488](https://www.theheinekencompany.com/investors/results-reports-webcasts-and-presentations?subject%5B56%5D=56&presentation_year%5B488%5D=488)
- Hess, E. D., & Eriksson, C. (2010). Starbucks Corporation (A). *Dardeen Business Publishing*, 1-19.
- Hill, C., & Jones, G. (2013). *Adminsitración estrategica*. Ciudad de Mexico: Cenage Learning S.A de C.V.
- Jabbour, G. (2022). *Susan Wojcicki: una de las mujeres más poderosas de Silicon Valley*. Retrieved from Expansión: <https://expansion.mx/tecnologia/2022/05/07/susan-wojcicki-quien-es>
- Jones, G., & Reisen, R. (2012). Natura: Global Beauty Made in Brazil. *Harvard Business School*.

- Kaplan & Norton. (2005). *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*.  
*Harvard Business Review*.
- Kavadias, S., Ladas, K., & Loch, C. (2016). The transformative business model. *Harvard Business Review*.
- Knuutila, A., & Herasimenka, A. (2020). *Covid-related misinformation on YouTube*. Oxford: University of Oxford.
- Kourdi, J. (2015). *Business Strategy*. New York: PublicAffairs.
- Lewis, R. (2022). *Susan Wojcicki, American tech industry executive*. Retrieved from Britannica: <https://www.britannica.com/biography/Susan-Wojcicki>
- Mackay, A., Migdal, A., & Masko, J. (2022). Uber: Competing Globally. *Harvard Business School (Case 9-720-404)*, 1-29.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. (1996). *What is Strategy?* Harvard Business Review.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism. *Harvard Business Review*.
- Romero, V. (2022, 07 11). *dpl news*. Retrieved from dpl news: <https://dplnews.com/uber-filtran-las-practicas-poco-eticas-e-ilegales-que-construyeron-el-imperio-del-transporte-compartido/>
- Schoemaker, P. J., Krupp, S., & Howland, S. (2013). Strategic Leadership: The essential Skills. *Harvard Business Review*.
- Schoemaker, P. U., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic capabilities and leadership. *California Management Review*, 61, 15-42.

Siegel, R., & Orleans, A. (2017). AB InBev: Brewing an Innovation Strategy. *Harvard Business Review*.

The Guardian. (2022, 07 11). *What are the Uber files? A guide to cab-hailing firm's ruthless expansion tactics*. Retrieved from The Guardian:

<https://www.theguardian.com/news/2022/jul/10/what-are-the-uber-files-guide>

Vinton, K. (2017). *YouTube CEO Susan Wojcicki On Confidence, Women In Tech And Why She Convinced Google To Buy YouTube*. Retrieved from Forbes:

<https://www.forbes.com/sites/katevinton/2017/05/31/youtube-ceo-susan-wojcicki-on-confidence-women-in-tech-and-why-she-convinced-google-to-buy-youtube/?sh=75bf2cb40a19>

Wojcicki, S. (2022). *Time*. Retrieved from Let's Use the Work Lessons of the Pandemic to Help New Parents: <https://time.com/6183698/parental-leave-work-susan-wojcicki/>

Yahoo! (2022). *Yahoo!* Retrieved from Yahoo! Finance:

<https://finance.yahoo.com/quote/ABI.BR/financials?p=ABI.BR>