

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



FERRIS, EL RESURGIMIENTO DE UNA EMPRESA LÍDER EN VENTAS EN CAPSTONE

TESIS que para obtener el GRADO de
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presentan:

DAMARIS ALEJANDRA RIVAS ARVIZU MBA
HÉCTOR MANUEL GALINDO MUÑOZ MBA
JAVIER MONTES MARTÍNEZ MBA
REGINO VALDERRAMA DELGADO MBA

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

Tlaquepaque, Jalisco. 25 de noviembre de 2021.

Agradecimientos

Dedico este proyecto a mi familia Lucía, Ximena y Enrique quienes son mi motor y motivación a cada paso que doy.

A mis compañeros de tesis, que dieron lo mejor de sí mismos y desde el día uno nos acompañamos en este camino.

A mis amigas, por estar presentes en cada momento y ser un soporte para mí.

A mis profesores y al ITESO, quien se convierte ahora en mi alma mater.

Y finalmente, a Avnet, por su confianza y brindarme esta oportunidad de desarrollo profesional y académico.

Damaris Alejandra Rivas Arvizu

A mi familia, por entender y apoyarme cuando el tiempo no me daba para hacer todo o estar al cien con ellos.

A los “voltea banderas” Damaris, Estefanía, Regino, Javier y Rodrigo, que siempre trabajaron conmigo hombro a hombro y estuvieron siempre para escucharme y darme ánimos, en especial porque vivieron conmigo cambios personales que me hicieron plantearme la idea de dejar los estudios. Por las risas y lamentos que compartimos siempre.

Héctor Manuel Galindo Muñoz

A mi esposa Ana María, a mis hijos Regino, Emiliano y Rafael, especialmente les dedico esta etapa de mi vida la cual inicié buscando ser una motivación en el inicio y continuación de su vida escolar. Los amo.

Regino Valderrama Delgado

A quienes me dieron la vida: Dios, siempre aquí, mi Mamá, que ha tenido la garra de luchar por la familia y la abundancia, a mi Papá, el mejor Maestro para ir por aquello que le apasiona y entregarse a pleno.

A mis hermanas que, con amor, me han respaldado, acompañado e inspirado. A mis sobrinos, extensión de la vida... mañana quiero verlos triunfar.

A Cynthia, Lupita y Pío por su autenticidad, amistad y amor.

A mis directores de *Ferris*, por su escucha, dedicación y compromiso. A mis amigos del *Chido MBA*, por permitirme aprenderles, compartir y crecer juntos.

Al ITESO y mis profesores, luz, enseñanza y camino.

A Salvador Laure, mi productor, maestro y amigo, que la fuerza esté contigo. A Juan Manuel, guía, espejo y amigo, te honro y agradezco con el corazón. A Jorge Koo, por ayudarme a mantener mi esencia al ir por mi Maestría.

A los Red Hot Chili Peppers, que brindaron luz en la oscuridad. A John Frusciante, por tanta inspiración a través de la música que nos es dada por la fuerza creativa. Al Manchester City y Pep Guardiola por enseñarme de estrategia, trabajo en equipo y fiarse de uno mismo.

A mí, que guardo mi promesa de Honrar día a día a los que se han ido. A Von Art por guiarme con pasión y anclarme en el amor. Al mánager por mantenerme auténtico con convicción, lealtad y consciente que todos somos uno.

Javier Montes Martínez

Abstract

El presente documento describe el paso de la empresa *Ferris* en el simulador *Capstone*, que tiene como cometido establecer un ambiente que permita la aplicación del conocimiento y habilidades adquiridas durante el curso del posgrado, a través de la dirección de una empresa que requiere un planteamiento de identidad, definición de estrategia y objetivos, con la participación en una industria por lapso de ocho años simulados, donde el planteamiento escrito de ese transcurso cimente que se poseen los elementos necesarios para la obtención del grado de Maestro en Administración para los autores de este proyecto.

El capítulo primero define el fundamento teórico para establecer o dirigir una empresa, desde la planeación, estrategia, financiamiento, recursos, capacidades, liderazgo, modelos de negocio, innovación y sostenibilidad.

El capítulo segundo describe a la empresa *Ferris* y la industria *Capstone*; define la identidad corporativa de la compañía, su equipo directivo, estructura organizacional, estrategia genérica, objetivos y tácticas.

Del capítulo tercero al sexto se analiza e interpreta la participación en el simulador para seis compañías; el impacto de las decisiones internas y externas con propósito de reforzar, o calibrar, las tácticas que permitan un mejor desempeño a *Ferris* en la industria, para lograr los objetivos establecidos.

El capítulo séptimo presenta el cierre de los autores sobre el desarrollo de este trabajo con relación al simulador, la asignatura y el posgrado cursado; su aplicación personal y empresarial, así como el impacto que ello puede generar en la sociedad.

Palabras clave: planeación estratégica, *Capstone*, *Ferris*, *Performance*, COVID-19

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO	14
1.1 INTRODUCCIÓN	15
1.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	15
1.2.1 <i>Análisis del entorno (Las cinco Fuerzas de Porter)</i>	16
1.2.2 <i>Estrategias genéricas</i>	21
1.2.3 <i>Caso Natura</i>	22
1.2.4 <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	23
1.3 DISCIPLINAS DE VALOR	25
1.3.1 <i>El caso de Soriana y Comercial Mexicana</i>	27
1.3.2 <i>Organización Soriana (Soriana)</i>	27
1.3.3 <i>Comercial Mexicana</i>	30
1.3.4 <i>Análisis de la estrategia de Soriana</i>	32
1.3.5 <i>Análisis de la estrategia de Comercial Mexicana</i>	33
1.3.6 <i>Detalles de la Transacción</i>	35
1.3.7 <i>Análisis posterior a la compra</i>	37
1.3.8 <i>Formatos de tienda, posteriores a la transacción</i>	39
1.3.9 <i>Conclusión del caso Soriana y Comercial Mexicana</i>	40
1.4 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO: CASO <i>STARBUCKS</i>	41
1.4.1 <i>Historia y estrategia de Starbucks</i>	43
1.4.2 <i>Estrategias de crecimiento de Starbucks</i>	44
1.4.3 <i>Crisis 2005-2008 de Starbucks</i>	45
1.4.4 <i>Decisiones y cambios de Starbucks</i>	46
1.5 FINANCIANDO EL CRECIMIENTO: CASO <i>PANERA BREAD</i>	48
1.5.1 <i>Estrategia competitiva y de crecimiento de Panera</i>	50

1.5.2	<i>Starbucks frente a Panera</i>	52
1.6	LIDERAZGO ESTRATÉGICO	53
1.6.1	<i>Habilidades esenciales de los líderes estratégicos</i>	54
1.6.2	<i>Caso Mayra González</i>	55
1.6.3	<i>Los sesgos subconscientes y la racionalidad limitada</i>	56
1.7	RECURSOS Y CAPACIDADES ESTRATÉGICAS: EL CASO DE <i>AB-INBEV</i>	58
1.7.1	<i>Historia de AB InBev</i>	59
1.7.2	<i>Estrategia genérica de AB InBev</i>	59
1.7.3	<i>Estrategias de crecimiento de AB-InBev</i>	60
1.7.4	<i>Recursos estratégicos de AB-InBev</i>	60
1.7.5	<i>Capacidades dinámicas de AB-InBev</i>	61
1.8	MODELOS DE NEGOCIO TRANSFORMADORES: EL CASO <i>UBER</i>	63
1.8.1	<i>Estrategia genérica de Uber</i>	64
1.8.2	<i>Estrategia de crecimiento de Uber</i>	66
1.8.3	<i>El modelo de negocio transformador de Uber</i>	66
1.8.4	<i>La ética de los negocios de Uber y lecciones aprendidas</i>	67
1.9	MODELOS DE NEGOCIO DIGITALES: EL CASO DE <i>DUOLINGO</i>	68
1.9.1	<i>Modelo de negocio Crowdsourcing</i>	69
1.9.2	<i>Caso Duolingo</i>	70
1.9.3	<i>Estrategia genérica de Duolingo</i>	71
1.9.4	<i>Estrategia de crecimiento de Duolingo</i>	71
1.9.5	<i>Modelo de negocio Duolingo</i>	72
1.9.6	<i>Desempeño de la empresa Duolingo</i>	72
1.10	TRABAJO REMOTO EN ÉPOCA DE <i>COVID-19</i>	73
1.10.1	<i>El agotamiento del trabajo desde casa</i>	75

1.10.2	<i>Caso Xiaomi</i>	77
1.11	CONCLUSIÓN DE CAPÍTULO	80
CAPÍTULO 2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE <i>FERRIS</i>		81
2.1	INTRODUCCIÓN	82
2.2	INTRODUCCIÓN A <i>CAPSTONE</i>	82
2.2.1	<i>Situación de la industria, competidores y segmentos de mercado</i>	83
2.3	ESTRATEGIAS GENÉRICAS <i>CAPSTONE</i>	86
2.4	IDENTIDAD CORPORATIVA DE <i>FERRIS</i>	87
2.4.1	<i>Estructura Organizacional</i>	88
2.4.2	<i>Estrategia empresarial Ferris</i>	90
2.4.3	<i>Tácticas por departamento</i>	91
2.4.4	<i>Objetivos estratégicos de Ferris</i>	93
2.5	CONCLUSIONES	94
CAPÍTULO 3 ANALISIS DE RESULTADOS 2022 - 2023		96
3.1	INTRODUCCIÓN	97
3.2	ANÁLISIS DEL PANORAMA DE LA INDUSTRIA	97
3.2.1	<i>BSC de la industria</i>	97
3.2.2	<i>Estrategias de la competencia</i>	99
3.3	<i>BCS FERRIS</i>	100
3.4	ANÁLISIS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	102
3.4.1	<i>Segmento Traditional</i>	103
3.4.2	<i>Segmento Low end</i>	103
3.4.3	<i>Segmento High end</i>	103
3.4.4	<i>Segmento Performance</i>	104

3.4.5	<i>Segmento Size</i>	104
3.5	ANÁLISIS DE MERCADOTECNIA	104
3.5.1	<i>Segmento Traditional</i>	104
3.5.2	<i>Segmento Low end</i>	105
3.5.3	<i>Segmento High end</i>	106
3.5.4	<i>Segmento Performance</i>	107
3.5.5	<i>Segmento Size</i>	108
3.6	FINANZAS	109
3.6.1	<i>Ventas</i>	109
3.6.2	<i>Rentabilidad</i>	110
3.6.3	<i>Apalancamiento</i>	112
3.6.4	<i>Liquidez</i>	112
3.6.5	<i>Mercado de valores</i>	112
3.7	ANÁLISIS DE OPERACIONES	113
3.7.1	<i>Análisis de la capacidad y utilización de planta</i>	113
3.7.2	<i>Análisis de Automatización</i>	116
3.7.3	<i>Análisis de Costos (mano de obra y materiales)</i>	118
3.7.4	<i>Análisis de Productividad (margen de contribución)</i>	118
3.8	ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS	120
3.9	CONCLUSIÓN.....	121
CAPÍTULO 4 ANALISIS DE RESULTADOS 2024 - 2025		122
4.1	INTRODUCCIÓN	123
4.2	ANÁLISIS DEL PANORAMA DE LA INDUSTRIA	123
4.2.1	<i>BSC de la industria</i>	123
4.2.2	<i>Estrategias de la competencia.</i>	125

4.3	<i>BCS FERRIS</i>	126
4.3.1	<i>Indicadores a largo plazo 2025</i>	128
4.4	ANÁLISIS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	130
4.4.1	<i>Segmento Traditional</i>	130
4.4.2	<i>Segmento Low end</i>	131
4.4.3	<i>Segmento High end</i>	131
4.4.4	<i>Segmento Performance</i>	132
4.5	ANÁLISIS DE MERCADOTECNIA	132
4.5.1	<i>Segmento Traditional</i>	133
4.5.2	<i>Segmento Low end</i>	133
4.5.3	<i>Segmento High end</i>	134
4.5.4	<i>Segmento Performance</i>	135
4.6	FINANZAS	136
4.6.1	<i>Ventas</i>	136
4.6.2	<i>Rentabilidad</i>	137
4.6.3	<i>Apalancamiento</i>	138
4.6.4	<i>Liquidez</i>	139
4.6.5	<i>Mercado de valores</i>	139
4.7	ANÁLISIS DE OPERACIONES	140
4.7.1	<i>Análisis de la capacidad y utilización de planta</i>	140
4.7.2	<i>Análisis de Automatización</i>	143
4.7.3	<i>Análisis de Costos (mano de obra y materiales)</i>	145
4.7.4	<i>Análisis de Productividad (margen de contribución)</i>	145
4.8	ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS	147
4.9	ANÁLISIS DE <i>TQM</i>	148

4.10	CONCLUSIÓN.....	149
CAPÍTULO 5 ANALISIS DE RESULTADOS 2026 - 2027		151
5.1	INTRODUCCIÓN	152
5.2	ANÁLISIS DEL PANORAMA DE LA INDUSTRIA.....	152
5.2.1	<i>BSC de la industria.....</i>	<i>152</i>
5.2.2	<i>Estrategias de la competencia.....</i>	<i>154</i>
5.3	<i>BCS FERRIS.....</i>	<i>156</i>
5.4	ANÁLISIS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	158
5.4.1	<i>Segmento Traditional.....</i>	<i>158</i>
5.4.2	<i>Segmento Low end</i>	<i>158</i>
5.4.3	<i>Segmento High end</i>	<i>159</i>
5.4.4	<i>Segmento Performance</i>	<i>159</i>
5.5	ANÁLISIS DE MERCADOTECNIA	160
5.5.1	<i>Segmento Traditional.....</i>	<i>160</i>
5.5.2	<i>Segmento Low end</i>	<i>161</i>
5.5.3	<i>Segmento High end</i>	<i>162</i>
5.5.4	<i>Segmento Performance</i>	<i>163</i>
5.6	FINANZAS	164
5.6.1	<i>Ventas.....</i>	<i>164</i>
5.6.2	<i>Rentabilidad.....</i>	<i>165</i>
5.6.3	<i>Apalancamiento</i>	<i>166</i>
5.6.4	<i>Liquidez.....</i>	<i>166</i>
5.6.5	<i>Mercado de valores.....</i>	<i>167</i>
5.7	ANÁLISIS DE OPERACIONES	168
5.7.1	<i>Análisis de la capacidad y utilización de planta</i>	<i>168</i>

5.7.2	<i>Análisis de Automatización</i>	170
5.7.3	<i>Análisis de Costos (mano de obra y materiales)</i>	171
5.7.4	<i>Análisis de Productividad (margen de contribución)</i>	172
5.8	ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS	174
5.9	ANÁLISIS DE <i>TQM</i>	175
5.10	CONCLUSIÓN.....	176
CAPÍTULO 6 ANALISIS DE RESULTADOS 2028 - 2029		177
6.1	INTRODUCCIÓN	178
6.2	ANÁLISIS DEL PANORAMA DE LA INDUSTRIA	178
6.2.1	<i>BSC de la industria</i>	178
6.2.2	<i>Estrategias de la competencia.</i>	180
6.3	<i>BCS FERRIS</i>	181
6.3.1	<i>Indicadores a largo plazo 2029</i>	183
6.4	ANÁLISIS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	185
6.4.1	<i>Segmento Traditional</i>	185
6.4.2	<i>Segmento Low end</i>	186
6.4.3	<i>Segmento High end</i>	186
6.4.4	<i>Segmento Performance</i>	187
6.4.5	<i>Segmento Size</i>	187
6.5	ANÁLISIS DE MERCADOTECNIA	187
6.5.1	<i>Segmento Traditional</i>	188
6.5.2	<i>Segmento Low end</i>	189
6.5.3	<i>Segmento High end</i>	190
6.5.4	<i>Segmento Performance</i>	191
6.6	FINANZAS	192

6.6.1	<i>Ventas</i>	192
6.6.2	<i>Rentabilidad</i>	193
6.6.3	<i>Apalancamiento</i>	194
6.6.4	<i>Liquidez</i>	195
6.6.5	<i>Mercado de valores</i>	195
6.7	ANÁLISIS DE OPERACIONES	197
6.7.1	<i>Análisis de la capacidad y utilización de planta</i>	197
6.7.2	<i>Análisis de Automatización</i>	199
6.7.3	<i>Análisis de Costos (mano de obra y materiales)</i>	200
6.7.4	<i>Análisis de Productividad (margen de contribución)</i>	201
6.8	ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS	203
6.9	ANÁLISIS DE <i>TQM</i>	204
6.10	CONCLUSIÓN.....	205
CAPÍTULO 7 CONCLUSIONES		206
7.1	INTRODUCCIÓN	207
7.2	REFLEXIONES DE LA COMPETENCIA EN <i>CAPSTONE</i>	207
7.2.1	<i>Estrategia de Ferris</i>	207
7.2.2	<i>Ferris contra la competencia</i>	208
7.2.3	<i>Dificultades durante del proceso</i>	211
7.2.4	<i>Resultados de la competencia</i>	212
7.2.5	<i>Aportación de Capstone al ámbito laboral</i>	215
7.3	LA ASIGNATURA DE IDI I, II, III Y IV.....	215
7.3.1	<i>Damaris Alejandra Rivas Arvizu</i>	215
7.3.2	<i>Hector Manuel Galindo Muñoz</i>	217
7.3.3	<i>Javier Montes Martínez</i>	218

7.3.4	<i>Regino Valderrama Delgado</i>	219
7.4	EL PASO POR LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN ITESO	220
7.4.1	<i>Damaris Alejandra Rivas Arvizu</i>	220
7.4.2	<i>Hector Manuel Galindo Muñoz</i>	221
7.4.3	<i>Javier Montes Martínez</i>	222
7.4.4	<i>Regino Valderrama Delgado</i>	224
7.5	CONCLUSIÓN.....	225
	REFERENCIAS	226

CAPÍTULO 1
MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción

En este capítulo se explican las bases teóricas relacionadas con la planeación estratégica y su importancia para garantizar la permanencia de una empresa en el mercado, se ejemplifica su importancia analizando casos de algunas empresas y como han logrado ser exitosas. Los rasgos de liderazgo que deben de mostrar y el desarrollo de sus capacidades. Se contrasta en un caso práctico la base teórica de la ética en las empresas. Del mismo modo, se cubren temas relacionados con modelos de negocio transformadores y la forma en que algunas compañías están afrontando los temas de la pandemia del *COVID-19* con relación al trabajo remoto.

1.2 Planeación estratégica

Todas las empresas deben tener una estrategia; la cual se recomienda este de forma escrita en algún documento para que pueda estarse midiendo de forma periódica, aunque muchas veces estará de forma implícita, la misma se tratará en el desarrollo de planeación estratégica de la organización o en la revisión anual que realizan los directivos.

Para un mejor entendimiento se presenta una definición de planeación estratégica, “La planificación estratégica es el camino que guía a la empresa durante un periodo determinado y la misma está compuesta por estrategias y objetivos estratégicos que permiten el logro eficaz y eficiente de lo planificado” (Collado Marte, 2011).

La planeación estratégica suministra un ambiente real donde los líderes y miembros de la organización evalúan la situación de la empresa, con el fin de ayudar con la alineación de toda la organización y así hablar el mismo idioma, basándose en la información recabada en el análisis, y dar un mejor valor a la empresa, en dicho plan se puede establecer que hará cada miembro para poder dar un mejor seguimiento a las actividades y lograr el cumplimiento de objetivos planteados a futuro.

Hill y Jones (2008) detallan cinco pasos básicos para una planeación estratégica correcta:

1. Elegir la misión y metas principales de la empresa.
2. Analizar el entorno competitivo externo para identificar las oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno para identificar las fortalezas y debilidades.
4. Elegir estrategias que se construyan sobre las fortalezas y corrijan las debilidades para tomar ventaja de las oportunidades y contrarrestar las amenazas externas, alineándose a la misión y metas establecidas para establecer un modelo de negocio viable.
5. Implementar las estrategias.

1.2.1 *Análisis del entorno (Las cinco Fuerzas de Porter)*

La creación de una estrategia competitiva se basa en la relación de las empresas con su ambiente, y si bien este último es demasiado amplio, trata de centrarse en las fuerzas sociales y económicas, es decir la industria o industrias en las que compiten las organizaciones; esto es fundamental pues de ahí surgen las reglas con las que se entra al juego y son decisoras del éxito en la organización (Porter, 1980).

La competencia es una subestructura y es algo más que el comportamiento actual de otras empresas en la industria, la intensidad de la rivalidad depende de muchos factores, para ello, Porter (1980) propone un modelo de cinco fuerzas competitivas para analizar el entorno, en la Figura 1 se presentan dichas fuerzas de manera gráfica para su mejor apreciación, mediante la combinación de estas se determina el potencial a largo plazo de la organización.

La meta de una estrategia competitiva es encontrar la posición que ostenta en el sector donde se encuentra inmerso, y defenderse de las fuerzas de la competencia o buscar influir en ellas para de alguna manera sacarles provecho, por ello se debe analizar cada una y así atacar mediante una buena estrategia para lograr la penetración, un gran aliado en esta búsqueda es

el conocer a detalles las fuerzas y debilidades principales de la compañía para buscar mejores resultados, y así obtener las oportunidades y riesgos latentes que se originen en la industria (Hill & Jones, 2008).

El análisis estructural se diagnostica con base a la competencia sin importar el origen de esta, es decir, puede estar dentro de un mercado local, internacional o bien, la forma institucional en la que está compuesto.

Figura 1. Cinco fuerzas de Porter.



Nota: Creación propia con datos de Porter (1980).

Las cinco fuerzas competitivas (amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, rivalidad entre competidores), indican que la competencia no se limita solo a los competidores de la misma industria, sino que todo lo que esté en contacto con la empresa, medios y ambientes futuros, entre otras variantes como intensidad de la competencia, rentabilidad, rendimientos, calidad, costos, entre otros, para entender mejor se explica un poco más de cada una de las fuerzas (Porter, 1980).

1.2.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Un nuevo competidor siempre tiene el deseo de conquistar el mercado, muchas veces sin conocer a fondo la industria y con mayores recursos que una empresa que ya está compitiendo, esto pudiera influenciar a la reducción de costos, diversificaciones con la adquisición de nuevas compañías de otros mercados para obtener posicionamiento. El riesgo de que entren nuevas empresas se delimita por las barreras a la entrada que ya existan, las principales son seis (Porter, 1980):

- Economías de escala. Es la reducción de costos en un producto o función de la operación y a grandes volúmenes para crear una reacción violenta y dejar fuera a la competencia.
- Diferenciación de productos. Las empresas ya establecidas, son marcas reconocidas y tienen la lealtad de los consumidores, que se ganan mediante publicidad, servicio, o por haber sido pioneros en la industria, la diferenciación obliga a nuevos competidores a realizar inversión de grandes sumas para ganar lealtad, esto puede llevar mucho tiempo y suele reflejarse en grandes pérdidas en los comienzos; si no se cuenta con suficientes recursos pueden fracasar.
- Necesidades de Capital. Si requieren invertir grandes recursos financieros para hacer frente a una barrera de entrada, principalmente por temas de investigación, desarrollo o publicidad, y no se miden riesgos por lo regular son irrecuperables.
- Costos cambiantes. El precio que paga un comprador al cambiar de un proveedor a otro, o costos de entrenar al personal, cada que llega una persona nueva a la compañía, asesores externos, nuevo equipo, etc.
- Acceso a los canales de distribución. Cuando una empresa requiere garantizar la distribución de su producto, pero los canales originarios ya los tienen los competidores, entonces tiene que buscar como persuadir a los clientes de que

compren el nuevo, muchas veces con descuentos, publicidad, o bonificaciones, y estos disminuyen la utilidad.

- Política gubernamental. El gobierno limita o prohíbe el ingreso a nuevos competidores en industrias ya existentes, o aplica controles extras como licencias o colocando mayores requisitos que al competidor ya existente.

1.2.1.2 Amenaza de productos sustitutos

Cualquier empresa compite contra productos sustitutos a los que ya tiene, estos limitan el potencial de crecimiento del sector y reducen la ganancia pues por lo regular se introducen en el mercado con precios muy por debajo de los actuales.

Para encontrar productos sustitutos, se requiere una búsqueda de artículos con características base iguales, que desempeñen la misma función y que realicen la tarea o fin que originalmente se obtenía.

Los sustitutos que se deben tener siempre en el radar son aquellos que mejoran la relación precio-desempeño y generan altos márgenes de utilidad en su industria.

1.2.1.3 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden crear presión si amenazan con elevar precios o disminuir la calidad de los insumos, de esa manera, obligan a las empresas a reducir la rentabilidad y se vuelven incapaces de recuperar ese incremento sobre sus productos o servicios, pero esto solo puede pasar si el grupo de proveedores es muy reducido, o la industria no es importante para esos proveedores (Porter, 1980).

1.2.1.4 Poder de negociación de los consumidores

Los consumidores son un factor de cuidado cuando obligan a las industrias a reducir sus precios, cuando exigen mejoras en la calidad o diferenciación de servicios, estos grupos y su poder tienen una relación que está estrechamente ligada al número de personas y el valor

relativo de su compra con respecto a la industria global, es decir será más poderoso si (Porter, 1980):

- Está concentrado o compra grandes volúmenes.
- Los productos que compra el grupo son parte considerable de la variedad de estos que ofrece la empresa.
- Los productos que adquiere son estándar o indiferenciados, es decir que puede haber más proveedores.
- Tiene pocos costos cambiantes.
- Representa productos con bajas utilidades.
- Un producto no es decisivo para la calidad de todos los de su grupo ni para sus servicios.
- El grupo tiene demasiada información que compromete a la industria.

1.2.1.5 Rivalidad entre competidores

La rivalidad de los actuales competidores se muestra agresiva al tratar de manipular con tal de alcanzar cierta posición, recurre comúnmente a estrategias como competir con precios, publicidad que quita prestigio a otros y mejora servicios o extiende garantías a sus clientes.

Esta rivalidad se desata cuando uno de los competidores se siente presionado o ve oportunidad de mejorar su posición, por lo regular si una empresa de la industria comienza con estas rivalidades, las demás en forma adyacente comienzan con esfuerzos para intentar contrarrestar o no verse afectados por estas, el patrón crece y la acción se hace visible en todas las compañías involucradas mediante ataques y contra ataques, donde todas sufren y la situación solo empeora.

Muchas formas de competencia son inestables por ejemplo la baja de precios, todos tienden a bajar y con ello merman sus utilidades, esta forma es la más bélica e implacable de

todas, y más aún si uno de los competidores tiene gran tamaño y fuerza en el mercado, pues las otras invariablemente se encontrarán por debajo de esta.

En resumen, si se quiere tener una buena estrategia se deben dominar las cinco fuerzas para así hacer frente a todos los retos y saber tomar las oportunidades de negocio que se presenten en el día a día entorno a las organizaciones; al dominar y saber utilizar tanto en beneficio propio como para defenderse ante las posibles situaciones que los mercados, clientes, proveedores y demás entes con los que se interactúa, habrá un claro diferenciador que disminuirá las posibilidades de fracaso.

1.2.2 *Estrategias genéricas*

Porter (1980) explica que existen unas estrategias genéricas mediante las cuales una empresa consigue una ventaja competitiva sobre otras para subsistir en el mediano y largo plazo, mismas que se enlistan a continuación:

- **Diferenciación:** Consiste en la creación de un producto que sobresalga del resto, con altos márgenes y enfocado al consumidor que esté dispuesto a pagar un poco más por algo innovador o con mejores beneficios de otros en el mercado.
- **Liderazgo en Precios:** Cumple la función para la cual el producto fue diseñado, aquí la calidad no es el principal enfoque, ni el diseño o como se vea estéticamente, el objetivo es ser el más barato con respecto a la competencia, algunas veces teniendo que sacrificar margen de ganancia.
- **Enfoque:** En esta estrategia se busca crear algo enfocado para un público específico con gustos o preferencias especiales, es una mezcla de características que empatan con lo que el mercado está buscando, para ello se crea un catálogo con particularidades donde el consumidor puede crear su selección o realizar su elección de forma abierta pero muy detallada, ya sea sobre el costo o la diferenciación.

Sobre estas cabe señalar que cada empresa deberá definir la que mejor vaya acorde con la directriz y enfoque que marque su visión para así poder trabajar y profundizar en ellas.

1.2.3 *Caso Natura*

Ahora se aborda un caso de éxito de una empresa brasileña llamada *Natura* (Jones & De Phino, 2012) dedicada a la fabricación, distribución y venta de productos de belleza, la cual tiene presencia en varios países alrededor del mundo, con visión y planes de seguirlo haciendo.

La empresa fue fundada en Sao Paulo Brasil en el año de 1969, y ahora cuenta con operaciones en varios países como Venezuela, Rusia, Francia, México entre otros, concentrándose en el país natal hasta el año 2005, cuando los tres ejecutivos al mando de la organización estaban decidiendo si invertir en Rusia sería una buena estrategia de crecimiento para la marca, la compañía ha sido criticada por parte de muchos expertos por su aparente ambición de crecimiento a lo largo de los años, y por la forma en que ha operado su negocio con la mutación de diferentes esquemas y la forma de hacer frente a los diferentes retos a los que se enfrenta con la cultura en cada país.

Natura ofrece sus productos a través de venta por catálogo en puntos de venta y la última forma que presentó en París fue con una tienda *flagship* esto para presentar un enfoque más sofisticado y fue creada justo en el centro de la moda *L'Oréal* buscando como siempre nuevas ideas para innovar y seguir su crecimiento.

La empresa siempre ha estudiado los diferentes mercados para establecer la estrategia correcta que garantizara el éxito de la expansión y de ventas, aunque si bien ha pasado por algunos altibajos al final del día ha logrado un crecimiento fenomenal a lo largo del globo, aprende y replica en cada uno de los mercados para garantizar el éxito de la marca (Jones & De Phino, 2012).

Uno de los puntos que le ha ayudado es utilizar recursos en cada uno de sus sedes, por ejemplo en el país donde origina los materiales los ha empezado a tomar de fuentes cercanas como el Amazonas, siempre con énfasis en el apoyo de recursos que ayudan a proteger el medio ambiente pues aparte de dar una imagen socialmente responsable, también hace que los consumidores la vean como una marca inspiradora, haciendo así, que su diferenciación sea muy marcada y los consumidores la prefieren sobre otras marcas que actualmente existan o que amenacen con entrar al mercado.

Natura (Jones & De Phino, 2012) tienen un problema y es que han querido abarcar un poco de varias estrategias pues en países donde tiene mucha competencia tienen una línea de productos que está muy diferenciados del resto con márgenes muy altos y unos cuantos de estos donde trata de hacer lo que sea que el consumidor defina, esto no es muy beneficioso pues como lo menciona Porter (1980) al quedarse en medio de dos estrategias no se tiene la fuerza necesaria y se corre el riesgo de perder el enfoque principal.

De cualquier forma, *Natura* tiene muchas cosas que se le pueden aprender tanto de sus éxitos como de sus fracasos; si se toma lo bueno y se enfocan las estrategias de la organización respaldado por las cinco fuerzas de Porter (1980) se podrá definir la mejor estrategia posible para así generar resultados mejores y enfocados además de que se alineará a la misión y visión incrementando la rentabilidad.

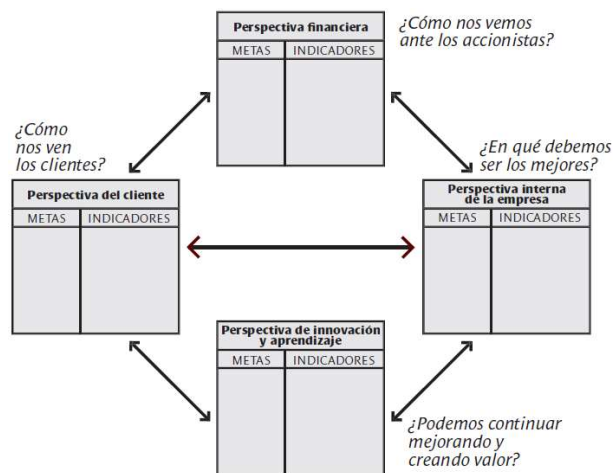
1.2.4 *Balanced Scorecard (BSC)*

El *BSC* fue creado por Kaplan y Norton, con el propósito de brindar una herramienta capaz de concentrar información financiera y operativa que les permita a los directivos tener una visión general de la situación actual de la empresa, con el objetivo de medir el rendimiento organizacional y tomar acciones pertinentes dirigidas al cumplimiento de los objetivos basados en la estrategia. Los autores lo definen de la siguiente manera:

“El BSC es un conjunto de mediciones que entrega a los altos ejecutivos una visión rápida pero integral del negocio, incluye indicadores financieros que dan cuenta de los resultados de acciones ya tomadas. Y los complementa con indicadores operacionales sobre satisfacción de los clientes, procesos internos y actividades de innovación y mejoramiento al interior de la organización; indicadores que son los impulsores del desempeño financiero futuro (Kaplan & Norton, 2005).”

Los autores proponen cuatro perspectivas para la medición de los objetivos en la organización las cuales ayuda a evaluar a la empresa de manera balanceada, véase Figura 2.

Figura 2. Perspectivas del Balanced Scorecard



Nota: Tomada de Kaplan y Norton (2005).

- La perspectiva del cliente: responde a cómo es que el cliente ve a la empresa, es entonces donde se crean objetivos enfocados a satisfacer las necesidades del cliente en cuanto al tiempo, calidad, desempeño, servicio y costo. Las evaluaciones de los clientes son usadas para definir indicadores de desempeño contratando empresas para realizar encuestas.
- La perspectiva interna de la empresa: se analizan los rubros en los que la empresa debe ser mejor que la competencia. Se identifican los procesos de negocio que tienen mayor relevancia para conseguir la satisfacción del cliente como tiempos de ciclo,

calidad, habilidades de los empleados y la productividad, así como las competencias y tecnologías clave para mantener el liderazgo del mercado.

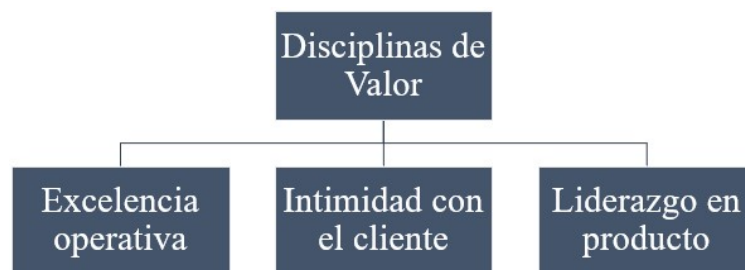
- La perspectiva de innovación y aprendizaje: se revisa como la empresa busca mejorar creando valor. Se mide mediante su habilidad de lanzar nuevos productos al mercado, al mejorar los ya existentes agregando valor y haciendo más eficiente su estructura operativa para obtener mayores márgenes.
- La perspectiva financiera: se refiere a como los accionistas ven a la empresa. Se revisa el flujo de efectivo, el crecimiento en ventas, la participación del mercado y el retorno de inversión, estos métricos de desempeño financiero indican si se está generando valor para los accionistas.

Así pues, el *BSC* como herramienta de gestión de la estrategia ayuda a los directivos con la medición del cumplimiento de sus objetivos, para poner en el centro la visión y estrategia, no el control (Kaplan & Norton, 2005), sin embargo, esto sería posible sin involucrar a los altos mandos de la empresa ya que estos tienen conocimiento amplio y general del manejo de esta.

1.3 Disciplinas de Valor

Treacy y Wiersema (1993) ofrecen un acercamiento a la estrategia a través de las disciplinas de valor, los autores indican tres vías en las cuales una empresa se puede desarrollar para liderar el mercado, estas están basadas y estrechamente relacionadas con las estrategias genéricas de Porter (1980), por su naturaleza, se clasifican de la siguiente manera:

Figura 3. Disciplinas de Valor



Nota: creación propia con datos de Treacy y Wiersema (1993).

La teoría supone que las entidades que pretenden ubicarse como líderes en el mercado deberán dominar una de ellas (Treacy & Wiersema, 1995), la elección de una disciplina es de los ganadores, ya que no se puede ser todo a la vez (Treacy & Wiersema, 1993), a continuación, se describen.

- **Excelencia operativa:** es una mezcla entre la calidad, el precio y disponibilidad del producto o servicio que se oferta en el mercado. El tipo de entidades que adoptan estas disciplinas de valor están muy enfocadas en la eficiencia de los procesos internos, además, buscan desarrollar sistemas de información para obtener datos relevantes de clientes y sus actividades en general. Estas mantienen relaciones muy estrechas con sus proveedores y subcontratistas por lo que sus procesos operacionales están bien estructurados; otra de las características principales, es que estas organizaciones no suelen crear vínculos con sus clientes hablando de precios bajos y un eficiente servicio postventa ya que son poco innovadoras.
- **Intimidad con el cliente:** las entidades que la adoptan tratan de desarrollar y ofrecer productos y servicios personalizados procurando satisfacer las demandas específicas de sus clientes. El tema del conocimiento íntimo del clientes es de gran importancia ya que con esto se logran desarrollar relaciones estrechas y largas con ellos, también estas entidades se apoyan en las decisiones de sus colaboradores centrándose en conseguir la fidelidad de sus clientes destacando los elementos que desea obtener de un producto, indiscriminadamente de los costos que esto conlleve, o bien, teniendo la disposición de pagar la cantidad máxima que le sea conveniente para satisfacer vastamente su necesidad.
- **Liderazgo de producto:** las entidades que trabajan bajo esta disciplina se dedican a ofrecer ventajas notables sobre sus competidores posicionando el producto en su

oferta como único o disruptivo, apuestan por la innovación en función de las necesidades de sus clientes.

A continuación, se desarrolla el caso de *Soriana* y *Comercial Mexicana* donde se analizarán a detalle las estrategias corporativas implementadas por ambas empresas.

1.3.1 *El caso de Soriana y Comercial Mexicana*

En esta sección se analizan a las empresas *Soriana* y *Comercial Mexicana*, que son parte de la industria de ventas al por menor a través de las disciplinas de valor y su historia en común.

1.3.2 *Organización Soriana (Soriana)*

Organización Soriana, S. A. B. de C. V. se creó en Torreón, Coahuila en 1982 como sociedad anónima bursátil de capital variable (Organización Soriana, 2020).

El inicio de sus operaciones comienza en el año 1968 cuando por primera vez abre sus puertas al establecer el primer hipermercado de la cadena de *Soriana*. Desde esa fecha la compañía comenzó a participar en el sector de autoservicios, diversificando geográficamente sus nichos de mercado. Su imperio comenzó al lograr la apertura de 16 tiendas en 1986, además, los socios fundadores llegaron al acuerdo de enfocar el negocio y las estrategias de crecimiento y decidieron dividir la sociedad en dos para que cada una operara independientemente ocho tiendas.

Estas dos nuevas organizaciones fueron *Organización Soriana, S.A. de C.V.* que fue asignada a un grupo de accionistas, los cuales la convirtieron en la empresa controladora del mismo grupo, la segunda conformada por la otra mitad de los socios fue *Grupo Sorimex*, creada con la principal finalidad de institucionalizar la administración y la captación de capital para financiar sus planes de expansión, en el año 1987 la compañía dirigió sus acciones hacia el Registro Nacional de Valores (RNV) y pidió su listado en la BMV, con la clave de pizarra *SORIANA B* realizando su primera oferta pública primaria (COFECE, 2015).

Al toparse con la evolución del sector comercial en México en la década de los 80's y principios de los 90's, la cual se caracteriza por el incremento en la competencia y la invasión de compañías extranjeras. *Organización Soriana* toma la decisión de fusionarse con *Grupo Sorimex* creando una cadena de 45 tiendas cuya operación la tomó *Soriana*.

En el año de 1994 se inició la expansión territorial llevando a diferentes regiones del país la marca para crear una presencia significativa a nivel nacional. Para el año 2001 se implementaron varios programas con la finalidad de lograr ser más eficientes, esto, los llevó a lograr la capacidad instalada en el número de unidades con un 86% de crecimiento y el piso de ventas duplicando sus números hasta un 89% de crecimiento real de la empresa (Expansión, 2015).

Durante el año 2001 se introdujo el programa de lealtad como parte de un mecanismo diferenciador ante la competencia, creando una estrategia comercial exitosa que premiaría la lealtad de millones de consumidores y que hoy en día sigue vigente por ejemplo dinero electrónico y puntos por compras realizadas para ser utilizados en compras futuras (Soriana, 2015).

En el período 2002-2007, con la política de crecimiento acelerado, se logra incrementar el piso de ventas en un 84.9% al cubrir parte geográfica en nuevos estados de la república en los cuales aún no había presencia de la marca. Durante el 2002, comienza una nueva etapa en la oferta comercial de la compañía diversificando los formatos con la primera apertura del club de precios, este formato se enfoca a la satisfacción de las necesidades del mercado de mayoristas un sector de mercado que estaba desatendido. En el año 2003, se abrió la primera tienda de conveniencia social denominada *Súper City* (Organización Soriana, 2020).

En el año 2007 la compañía llevó a cabo uno de los logros más importantes para su crecimiento consolidando su presencia a nivel nacional, además, de lograr la incrementación

de su participación en el mercado mediante un acuerdo con *Grupo Gigante*; el convenio *Soriana-Gigante*, asumiendo la carga operativa de 197 tiendas de autoservicio y 12 centros de distribución de mercancías (Organización Soriana, 2020).

Dentro del convenio se incorporó el acuerdo de no competencia en el cual se pacta que *Grupo Gigante* no participaría activamente en el negocio o en las actividades durante un periodo de cinco años, también se estipulaba que, aunque se realizaría una sustitución patronal les respetarían a los colaboradores su puesto actual en la empresa y así conservarían su antigüedad y sus trabajos. Gracias a la adquisición de este convenio la empresa *Soriana* logró ingresar de manera inmediata a los más importantes mercados de la república mexicana entrando a la Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey y Baja California. Permitiéndole entrar a un nuevo nicho de mercado llamado autoservicios el cuál adoptaron con las tiendas *Soriana Súper* (Soriana, 2015).

Con una nueva visión de negocio se logró entablar una alianza estratégica con *Banamex* logrando así la creación de *Servicios Financieros Soriana, S.A.P.I. de C.V.* con la finalidad de ofrecer nuevos productos de crédito como: créditos personales, tarjetas de crédito, hipotecas, crédito automotriz etc. (Organización Soriana, 2020). En el 2009 ocurrieron diversos eventos relevantes en la historia de *Soriana*:

- La modernización de su red logística para lograr la automatización de sus CEDIS para la distribución de la mercancía en general en varios puntos de la república, se enfocaron en la imagen corporativa de la compañía creando propuestas de valor hacia el cliente, cambios importantes de imagen, mejoras en la estructura logística y operativa entre otras destinando la mayor parte de ganancias a la reducción de la deuda en costo (Soriana, 2015).
- A la par de este nuevo proceso de fortalecimiento interior, se puso en marcha el plan de eficiencia de gastos, esto permitió crear un ahorro durante ese año por una cantidad

de más de \$100,000,000 millones de pesos, junto con otras eficiencias logradas que dieron resultado a un crecimiento del 66.5% en la utilidad neta anual.

- Se creó el programa *RE.SI.CLA.* conformado por la empresa *Vitro y Soriana* con la finalidad de crear una cultura del cuidado del medio ambiente, consumo responsable, la reducción en la cantidad de los residuos reciclables, entre otros.
- Se apertura el nuevo formato de tienda el cual buscaba cubrir poblaciones del país que cuenten con un promedio menor a 50,000 habitantes llamado *Soriana Express* (Soriana, 2015).

Para el 2011 lanzaron su nuevo proyecto llamado *Desarrollo a pequeños proveedores*, que tiene como finalidad crear alianzas con las Pymes otorgándoles condiciones especiales y la orientación necesaria para que puedan desarrollarse.

Otro año que marcó la historia de *Soriana* fue el 2015, en este se adquirió parte sustancial de los activos de controladora *Comercial Mexicana S.A.B. de C.V.* mediante el cual se adquirieron 143 tiendas, tres centros de distribución, 51 activos, la campaña exitosa de *Julio Regalado*, el uso del nombre y marca *Comercial Mexicana*, logotipo y el derecho de uso de las plataformas de sistemas. Esta gran maniobra le permitió a *Soriana* atacar directamente a su principal competidor incrementando en un 34% su capacidad instalada en el piso de ventas. *Soriana* con este movimiento logró acceder a catorce nuevos municipios fortaleciendo su cobertura nacional poniéndose ahora a la altura de *Walmart*.

1.3.3 *Comercial Mexicana*

Fundada en 1930 por Antonio González Abascal comenzando por ser la primera compañía de telas en México. La primera tienda de esta gran cadena con el giro de supermercado y autoservicios fue en el año 1962 en San José Insurgentes, tenía una mezcla de mercancías en general junto con perecederos dentro del mismo piso de ventas lo cual llevó a la apertura de 20 unidades más bajo el mismo concepto, dentro de los años 80's la expansión continuo al

adquirir *Sumesa*, empresa dedicada a la elaboración de pastas, bebidas en polvo etc. por lo cual comenzaron a introducir en todas las tiendas de la controladora. Durante el año 1991 la empresa logró entrar a la bolsa mexicana de valores como estrategia para generar liquidez. En el año de 1996 ya estaba dentro de la bolsa de valores de Nueva York (Grupo LaComer, 2020).

Sociedad Controladora por medio de sus subsidiarias operan una de las más grandes cadenas de autoservicio del país. En el año del 2012 contaba con una participación del 50% con la empresa *Costco* la cual posee la más grande operación de bodegas de membresía en la República mexicana.

En el año 2012 la Controladora dio a conocer su acuerdo pactado con su socio comercial *Costco* en el cual le vendía su participación accionaria por lo que el 30 de junio de ese mismo año comunicaron su no participación en los resultados de *Costco México*. En el primer semestre del 2014 comenzó formalmente las negociaciones para la venta dentro del segmento de restaurantes que operan en México, logrando así un acuerdo del 79% de la venta de este segmento a restaurantes *Toks; Restaurantes California S.A de C.V.* (Nova, Zabalegui, Solana, Golzarri, & Parada, 2013).

Esta venta estuvo sujeta a la autorización de la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE) para que se considerada como realizada. La transacción incluyó 53 de las 67 tiendas que la compañía tenía operando al 31 de diciembre de 2014. Las catorce tiendas que no fueron vendidas se cerraron y los inmuebles que ocupaban serán destinados para arrendamientos de locales (Controladora Comercial Mexicana, 2014).

Durante el 2015 la COFECE logró llegar a una resolución favorable pactada y sin objeciones en cuanto al acuerdo que se pactó con *Toks* para la venta de las acciones de *Restaurantes California S.A de C.V.*, también, se dio a conocer la venta de algunas tiendas a *Organización Soriana S.A. de C.V.* la cual se efectuó por un total de \$39,194 millones de

pesos estipulando que las marcas como *City Maket*, *Fresko* y *Sumesa* no formaban parte de esa transacción y la operación seguiría a cargo de los actuales accionistas para su administración.

En este contrato se le otorgo a *Soriana* una licencia exclusiva para el uso de la plataforma tecnológica y los sistemas de información por tres años y los derechos de uso de la marca *Comercial Mexicana* y el logotipo emblema de la compañía por dos años (Controladora Comercial Mexicana, 2014).

En las tiendas de autoservicio de esta compañía se ofrecen una gran variedad de productos alimenticios de abarrotes y perecederos, así como no alimenticios de mercancías generales como cuidado personal, perfumería y línea blanca, juguetería, electrónica, aseo personal, electrónica, línea blanca, ropa, entre otros; dentro de esta cadena de valor los productos alimenticios se llevan el mayor porcentaje de participación dentro de las tiendas con un 68.3% de las ventas totales de la compañía.

Todas las tácticas creadas por la compañía están diseñadas con base en su posicionamiento en el mercado como una de las cadenas líderes en México, con el objetivo de aprovechar la continua innovación tecnológica y la modernización en los sectores de ventas al menudeo.

1.3.4 *Análisis de la estrategia de Soriana*

En su informe anual (Soriana, 2015), se puede observar que la estrategia competitiva genérica de *Soriana* era liderazgo en costos. Según Porter (1980), cuando una organización ha ubicado su estrategia tiene que acompañarla con procedimientos, prácticas organizacionales y recursos para la ejecución, en este caso se puede decir que la organización cuenta con recursos económicos sostenibles y un sistema logístico de distribución de bajo costo.

Sin embargo, es importante mencionar, que para esta organización no se percibe una alineación estratégica, su estrategia está enfocada en costos, pero la misión habla de

rentabilidad, permanencia en el mercado, crecimiento y armonía con el entorno, siendo esta última la que no coincide con una estrategia de este tipo porque para estarlo se debe prestar atención a la demanda específica de los clientes agregando valor al producto o servicio lo que resulta en un costo más alto del valor total.

Soriana trataba de diferenciarse de sus competidores a través de la excelencia operativa (Treacy & Wiersema, 1993) lo llevaba a la práctica otorgando capacitación a su personal, haciendo más eficientes las ventas en piso y el mantenimiento de sus tiendas.

Se observa que las prioridades principales de *Soriana* en el 2015 eran el crecimiento, mayor presencia, incrementar la satisfacción de sus clientes y una mayor solidez financiera. *Soriana* contaba ya con 160 tiendas (118 propias y 42 de terceros) (Soriana, 2015). Estaban interesados en consolidar su operación fortaleciendo su posición estratégica en el sector comercial del país, rediseñando e implementando una propuesta comercial diferenciada para los distintos clientes contando con seis formatos de tienda y catorce centros de distribución.

Debido a que ya contaba con demasiados activos, la COFECE les informó que era necesaria una reducción en los mismos cuando el grupo mostró interés en la compra del grupo *Comercial Mexicana*. Al final lo que buscaba *Soriana* era expandir su crecimiento sirviendo en un mayor número de comunidades, ofrecer más opciones a sus clientes y tener una mejor experiencia de compra.

1.3.5 *Análisis de la estrategia de Comercial Mexicana*

Tras varios años en el mercado y con varios proyectos de expansión y crecimiento en puerta, *Comercial Mexicana* tuvo que vender sus tiendas en una subasta pública, lo que cambió su forma de trabajo radicalmente, ellos siempre habían buscado la diferenciación frente al resto de competidores (Porter, 1980), caracterizados por una experiencia de compra distintiva ofreciendo alta calidad, y un precio competitivo se habían distinguido y eran reconocidos por

ello durante todo el tiempo que operaron las licencias bajo su propia marca, hasta el hecho histórico que los orilló a vender parte de su negocio.

El servicio que ofrecía en las tiendas ayudó a generar una alta demanda y la variedad de productos con excelente calidad atraía a más consumidores que buscaban precisamente algo distinto, sin tener que pagar grandes cantidades de dinero por el producto diferenciador, tal como se ve reflejado en su misión lo que buscan es beneficios para todos a su alrededor: clientes, proveedores, colaboradores e inversionistas, el primero lo crean con su oferta de valor, reteniéndolos e incrementando el consumo, lo que repercute en los últimos pues la utilidad neta de la empresa se ve incrementada considerablemente.

La parte que daba la fortaleza a *Comercial Mexicana* era en gran medida esa relación de conocimiento que creaba con el consumidor al conocer sus deseos, tratando de ofrecer un servicio óptimo por parte de sus empleados, además del portafolio de productos que desarrolló a través de los años. La disciplina que mejor se adecua a su estilo de trabajo fue sin duda la intimidad con el cliente dándoles el elemento diferenciador que requerían (Treacy & Wiersema, 1993).

En 2014 tenían toda la intención de crecer y el ritmo que venían manejando tuvo que ser rediseñado por completo de forma repentina, los proyectos de expansión y creación de nuevos formatos se congelaron y la idea de incrementar activos tuvo un cambio de 180 grados pues lo que realmente tuvieron que hacer fue reducirlos al menos en el número de tiendas y centros de distribución (Controladora Comercial Mexicana, 2014).

Por otro lado, con la separación de sus negocios, la parte con la cual continuaron fue la ideología y estrategia de brindar un excelente servicio al cliente, con la integración de productos de alta calidad y la implementación de sus nuevos conceptos como lo son *Fresko* y *City Market* que se enfocaba en un público de estratos sociales más altos mediante la implementación de una estrategia de mercadotecnia digital, inversión en unidades más

sofisticadas, programas de lealtad y fidelización como lo son el monedero naranja y los puntos de recuperación.

La operación entre *Comercial Mexicana* y *Soriana* derivada de la compra hecha por esta última de 143 sucursales, 1,849 locales comerciales, tres centros de distribución, 51 activos no estratégicos de *Comercial Mexicana*, así como las campañas de mercadotecnia, sistemas, equipo operativo, derechos de uso de marca y plataformas tecnológicas resultó ser beneficioso para ambas compañías.

Por una parte, para *Comercial Mexicana* esto significó un desahogo del problema al verse expuestos por no liquidar la deuda que habían adquirido por el incumplimiento de pagos por sus operaciones con instrumentos derivados; con este movimiento la empresa recuperó la confianza de sus accionistas y mantuvieron su posición en el mercado, además, reafirmaron su estrategia al quedarse con los formatos que habían conservado para continuar con su negocio; *City Market*, *Fresko* y *Sumesa* porque prevenían que estos serían el futuro de los supermercados; estaban en lo correcto.

Adicionalmente *Soriana* se convirtió en la segunda cadena de supermercados con mayor presencia geográfica en el país debajo de su competidor *Walmart*, la empresa logró obtener un 22% de participación en el mercado, sus ingresos y flujo de efectivo aumentaron, elevó su productividad, así como su capacidad instalada en piso y mejoró sus márgenes de ganancias.

1.3.6 *Detalles de la Transacción*

Según Forbes (2015), los detalles de la compra de una parte de *Comercial Mexicana* fueron presentados a la Bolsa Mexicana de Valores por parte de *Soriana*, enlistando los siguientes bienes:

- Cifra monetaria: 39,193 millones de pesos, equivalente a un pago de 36.09 pesos por acción.

- 118 tiendas, contratos de arrendamiento con terceros correspondientes a 42 tiendas, más el equipo operativo e inventario.
- 2718 locales y espacios comerciales.
- Tres centros de distribución.
- 51 activos inmobiliarios adicionales.
- Plataforma logística.
- Licenciamiento sobre la plataforma tecnológica y sistemas de información (tres años).
- Derechos de uso de la marca Tiendas Comercial Mexicana y el logotipo emblema de la compañía (dos años).
- Uso de la campaña promocional *Julio Regalado*.
- Los formatos *City Market*, *Fresko*, *Sumesa* y algunas otras tiendas, no forman parte de esta venta y se mantendrán operados por *Comercial Mexicana*.

Dicho movimiento fue presentado ante la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE) el 19 de marzo del 2015:

En el marco de la LFCE, la COFECE debe examinar los posibles efectos que una concentración traerá sobre el proceso de competencia y libre concurrencia. Para ello, determina el mercado relevante en el que se realiza la operación, para lo cual identifica los productos o servicios que ofrecen y el espacio geográfico donde se lleva a cabo la competencia entre éstos (dimensión geográfica del mercado) (COFECE, 2015).

El 9 de octubre de 2015 se emitió el comunicado (COFECE, 2015) en donde se listaban las condiciones de la transacción las cuales *Organización Soriana* y *Controladora Comercial Mexicana* aceptaron, disminuyendo el número de tiendas, debido a la reducción significativa de competencia en 27 mercados, finalizando en una operación de 37,603 millones de pesos (Martínez, 2015).

1.3.7 Análisis posterior a la compra

Tras la adquisición, los indicadores financieros de cada empresa muestran las afectaciones en sus estados anuales presentados, donde *Organización Soriana S.A.B.* obtuvo un rápido crecimiento de 12.94% en su utilidad neta al cierre del ejercicio de 2016, incrementando aún 9.44% al término de 2017, pero finalizando -21.2% en 2018 y -9.98% en 2019, en cambio *La Comer S.A.B* decreció en 2016 un 75.09% respecto a *Controladora Comercial Mexicana S.A.B.* y continuando con crecimiento de 52.12% al fin de 2017, 39.26% para 2018 y -6.78% a 2019. Como se puede ver en las Tablas 1 y 2.

Tabla 1. La Comer (2015-2019)

La Comer S.A.B.	2015*	2016	2017	2018	2019
Ventas	48,087,044.00	14,912,828.00	16,892,081.00	19,383,959.00	21,668,583.00
Utilidad Neta	2,077,993.00	517,599.00	782,200.00	1,089,271.00	1,015,438.00
Utilidad Neta (%)	4.32%	3.47%	4.63%	5.62%	4.69%
Variación Relativa** (%)		-75.09%	51.12%	39.26%	-6.78%
Activos Totales	44,313,401.00	23,702,870.00	24,584,506.00	26,036,245.00	28,891,357.00
Capital Total	32,446,777.00	20,106,870.00	20,837,206.00	22,002,603.00	22,986,954.00
ROA	4.69%	2.18%	3.18%	4.18%	3.51%
ROE	6.40%	2.57%	3.75%	4.95%	4.42%

*Dato obtenido del reporte de *Controladora Comercial Mexicana S.A.B.* **Relacionado al ejercicio anterior.

Cifras en miles de pesos mexicanos.

Nota: Creación propia con datos extraídos de EMIS (1994).

Tabla 2. Organización Soriana (2015-2019)

Organización Soriana S.A.B.	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	109,379,905.00	149,673,162.00	154,543,562.00	153,752,095.00	156,173,608.00
Utilidad Neta	3,726,190.00	4,208,399.00	4,605,612.00	3,629,038.00	3,266,937.00
Utilidad Neta (%)	3.41%	2.81%	2.98%	2.36%	2.09%
Variación Relativa* (%)		12.94%	9.44%	-21.20%	-9.98%
Activos Totales	101,844,703.00	128,396,242.00	129,317,142.00	132,967,349.00	145,727,879.00
Capital Total	50,128,642.00	54,129,386.00	58,874,661.00	61,943,541.00	64,005,666.00
ROA	3.66%	3.28%	3.56%	2.73%	2.24%
ROE	7.43%	7.77%	7.82%	5.86%	5.10%

*Relacionado al ejercicio anterior. Cifras en miles de pesos mexicanos.

Nota: Creación propia con datos extraídos de EMIS (1994).

La rentabilidad sobre activos observada en el año 2015 muestra la habilidad que *Comercial Mexicana* tuvo al sobreponerse a dicha crisis, mostrándose en 4.69%, que no ha alcanzado de nuevo en los años posteriores a su compra, bajo los nuevos esquemas que se plantearon. A pesar de ello su capacidad rentable sobre capital, a pesar de no lograr la cifra 2015 se

encuentra creciente. Su utilidad neta se ha beneficiado superando los ejercicios anteriores, con un mejor manejo de sus operaciones del año 2016 (\$517.60mdp) al 2019 (\$1,015.43mdp).

Por su parte, *Soriana* se ha encontrado en un decrecimiento constante en la rentabilidad sobre sus activos, pasando de 3.66% en 2015 a 2.24% en 2019, mientras que *La Comer* presentó un crecimiento oscilante, en 2016 se encontró en 2.18%, su pico máximo en 2018 con 4.18% y cerrando 2019 con 3.51%, la competitividad de ambas empresas muestra la posibilidad de crecimiento, buscar una mayor eficiencia operativa pudiese transferirse en un resultado que les permitiese llegar a niveles de utilidad neta cercanos al 5.8%, porcentaje obtenido por *Walmart de México S.A.B. de C.V.*, según EMIS, para los ejercicios del 2018 y 5.71% en 2019.

La transacción realizada por *Organización Soriana*, al adquirir las tiendas de *Comercial Mexicana*, representó un reto debido a la diferencia de mercados y objetivos en los que cada empresa contaba, acorde con Porter (1980) quien compraba se ubicaba en una estrategia genérica de liderazgo en costos y la adquisición sería de un negocio situado en diferenciación, que distan en su acercamiento al cliente, donde en la primera, la volatilidad de lealtad en mejor precio es alta, contrario de la segunda, que buscaba construir una intimidad con el consumidor.

La amplia gama de consumidores permitió que el acercamiento a ellos pudiese darse con diferentes tácticas, manteniendo elementos base de ambas compañías, donde cada una trataría de explotar su capacidad de operación para ganar terreno, y en algunos de sus formatos continuar buscando liderar en costo, para hacer frente a las tiendas de autoservicio mejor posicionadas.

1.3.8 Formatos de tienda, posteriores a la transacción

Organización Soriana cuenta ahora con más de 812 tiendas de autoservicio, catorce centros de distribución y presencia en los 32 estados de la república, para brindar un servicio a través de siete formatos, los cuales cuentan con diferente enfoque mercadológico, buscando ofrecer una experiencia dedicada a cada uno de sus consumidores, ofreciendo alimentos, ropa, mercancías generales, productos para la salud y servicios básicos, en la Imagen 2 se presentan dichos formatos.

Imagen 2. Formatos de tienda, Organización Soriana.

	Nuestra tienda dirigida a toda la comunidad con el fin de satisfacer la gran mayoría de sus necesidades de consumo. Operamos bajo el esquema de hipermercados en una superficie de venta promedio de 7,000 m ² . Contamos con un amplio surtido y variedad de mercancías en las divisiones de ropa, mercancías generales, abarrotes, frescos y alimentos preparados. Ofrecemos además un alto nivel de servicio y atención personalizada al cliente.
	Nace con el objetivo de satisfacer las necesidades de consumo frecuente de las familias mexicanas a través de una eficiente distribución de todos sus departamentos. Contamos con un piso de venta promedio de 2,500 m ² con los que otorgamos a nuestros clientes una cómoda y rápida experiencia de compra en productos de consumo diario con la mejor calidad.
	Una tienda austera pero agradable, por la cual ofrecemos al cliente un esquema de precios bajos y las promociones más atractivas a través de un piso de ventas promedio de 5,000 m ² , contamos con un surtido optimizado en ropa, mercancías generales, abarrotes, frescos y alimentos preparados con la garantía del mejor precio.
	Ofrecemos todo lo necesario para satisfacer las necesidades de consumo en las poblaciones donde estamos presente con este formato. Bajo un piso de venta promedio de 1,500 m ² otorgamos un surtido optimizado en todas las divisiones, ofreciendo de esta manera todo lo necesario a precios muy atractivos.
	Es nuestra plataforma de comercio electrónico de reciente creación, ofrecemos productos diferenciados complementando la oferta comercial de nuestras tiendas físicas. Contamos con una gran variedad de artículos dentro de las categorías de electrónica, cómputo, salud, belleza, deportes y juguetes.
	Es nuestro Club de Precios que brinda a nuestros socios el mayor valor por su membresía, ofreciendo productos de distinta índole en presentaciones de tamaño institucional y multiempaque, perfecta para negocios o familias de alto consumo. Contamos con un piso de venta de aproximadamente 8,000 m ² óptimos para ofrecer abarrotes, alimentos, automotriz, deportes y ejercicios, entretenimiento, novedades, ferretería, hogar y jardín, entre otros.
	Es un innovador programa de Tiendas de Conveniencia, donde ofrecemos a nuestros clientes la mayor variedad de marcas y productos, con el firme propósito de satisfacer las necesidades de compra de último minuto. Presentando una opción diferente en tiendas de conveniencia con personalidad y características únicas.

Nota: Fuente (Organización Soriana, 2020).

Por su parte *La Comer* se ha enfocado en cuatro formatos, que se presentan en la Imagen 3, contando actualmente con 71 tiendas de autoservicio, 40 ubicadas en Ciudad de México, área metropolitana, representando un 56% del total, con presencia en otros once estados de la república. La compañía opera 378 locales anexos en sus centros comerciales y cuenta con dos centros de distribución.

Imagen 3. Formatos de tienda, La Comer.

			
<p>Este tipo de formato tiene un área de ventas de entre 4,000 a 7,500 metros cuadrados, en donde además de productos perecederos y abarrotes, ofrece mercancías generales para el hogar como electrodomésticos, vajillas, plásticos, blancos, entre otras, sin incluir vestimenta. Este formato ofrece una mayor gama y variedad de sus productos de cada categoría para ofrecer un distintivo adicional contra cualquier hipermercado. El formato La Comer presenta departamentos especializados de alimentos preparados, pastelería fina y cafetería. Este formato se puede encontrar solo o junto con centros comerciales.</p>	<p>Este formato ofrece a sus clientes una gran selección productos gourmet, así como: vinos, quesos, carne, abarrotes importados, y una selección de productos orgánicos. Cuenta con convenios exclusivos de productos de marcas de renombre internacional. En un ambiente sofisticado, presenta un servicio de alta calidad. Adicionalmente, ofrece alimentos preparados para su consumo dentro y fuera de la tienda y presenta departamentos especializados de alimentos preparados como tapas, mariscos, pizzería, chocolatería, heladería, cafetería y pastelería fina, entre otros. Este formato tiene un área de ventas aproximada de 3,000 metros cuadrados y está localizado en zonas de alto ingreso económico para enfocarse a la clase media y clase alta.</p>	<p>Es una tienda de supermercado, enfocada para cubrir las necesidades semanales de los hogares, por lo que cuenta con productos del consumo familiar semanal. Está diseñado especialmente para hacer la compra de una manera ágil y rápida ofreciendo a los clientes productos de calidad. Este formato también está dedicado a la venta de abarrotes y perecederos, con un área de ventas de aproximadamente 1,500 a 4,000 metros cuadrados y se ubicará en zonas donde se pueda aprovechar el crecimiento vertical que se está gestando en las grandes ciudades.</p>	<p>Las tiendas Sumesa son supermercados para atender a las comunidades ubicadas a su alrededor, y por lo general están localizadas en zonas de alta densidad de población. Presenta énfasis en la venta de abarrotes y perecederos de buena calidad. Sus áreas de ventas van de 600 a 1,000 metros cuadrados y en algunos casos no cuentan con estacionamientos.</p>

Nota: Fuente La Comer (2020).

1.3.9 Conclusión del caso Soriana y Comercial Mexicana

Grupo Soriana tenía clara su estrategia y tenía identificado que era lo que le faltaba para ejecutarla, gracias a su capital disponible y al manejo sano de sus finanzas era capaz de estar presente en casi todos los estados de la república mexicana. Esto le permitió prepararse para el

siguiente paso que tomaría al considerar la adquisición del *Grupo Comercial Mexicana* y con esto fortalecer su posición con su principal competidor *Walmart* quedando dentro de las primeras empresas en la industria, con capital mexicano.

Por otro lado, el caso *Comercial Mexicana* es un ejemplo de cómo salir de una crisis como la que esta empresa tuvo, casi perdieron por completo su compañía, sin embargo, logró superar sus problemas financieros y después emergieron con mejor valuación para negociar como una de las empresas mejor posicionadas del mercado.

Las desacertadas decisiones financieras los pusieron en peligro, pero el análisis de sus fortalezas les permitió crear una nueva estrategia que los llevo a reinventarse y cambiar su enfoque a un nicho de mercado donde el poder adquisitivo es alto y los clientes buscan productos con características específicas que están fuera de lo común y están dispuestos a pagar más a cambio de una mejor calidad, la empresa adoptó una estrategia de diferenciación; lo que sigue es descubrir que hará *La Comer* ante la situación actual que se vive en el mundo, la pandemia global y la nueva era digital.

Al término de la operación se puede concluir que ambas empresas salieron beneficiadas por la transacción realizada, cada una con un enfoque único que les permitirá desarrollarse con estrategias distintas.

1.4 Estrategias de crecimiento: caso *Starbucks*

Kourdi (2015) explica que las decisiones estratégicas relacionadas con el crecimiento son de las más importantes en una organización, consisten en analizar que se ha hecho bien en el pasado y lo que se tiene que hacer para mantener ese éxito en el futuro, para ello el autor menciona que existen diferentes rutas de crecimiento, entre las que se encuentran las siguientes:

- Crecimiento orgánico: ocurre cuando un negocio crece usando sus propios recursos. Sucede cuando el mercado está en crecimiento o simplemente la empresa está desempeñándose mejor que los competidores. Esta estrategia trae como beneficio el ahorro en gastos financieros, evitando el pago de intereses.
- Fusiones y adquisiciones: es una de las rutas rápidas de crecimiento, pero también es altamente riesgosa ya que es posible que no todas las estrategias estén alineadas con las propias; es utilizada generalmente para tener mayor participación en el mercado y explotar otras áreas.
- Alianzas, asociaciones e integración de actividades: consiste en la alianza con empresas del mismo sector con la finalidad de integrarse para generar valor, la integración puede ser vertical al involucrarse empresas de la misma industria, pero de diferentes partes de la cadena de suministro y horizontal donde la colaboración es entre empresas de la misma industria y giro.

Este tipo de integración puede ser de tipo local o internacional; la primera trae consigo la posibilidad de conocer a los socios, las políticas del país son las mismas y todas las partes juegan en el mismo terreno, por otra parte, las posibilidades son limitadas y podría existir un tipo de canibalismo. La internacionalización trae incremento en ventas, aunque se debe evaluar el costo de poner el producto en otros sitios porque, algunas veces, puede ser muy costoso el flete o impuestos, además se debe contar con alguna representación en el país destino o en su defecto participación conjunta a fin de distribuir la mercancía de forma más eficiente.
- Diversificación: Sucede cuando una empresa desarrolla a la par nuevos productos en un nicho existente o uno diferente en un mercado en el cual no tiene presencia, de esta forma está diversificando en negocios relacionados en su giro, complementarios o no relacionados. La creación de nuevas ofertas o penetración en nuevos mercados puede

atraer nuevos clientes de diferentes nichos, pero conlleva un gasto en la investigación de mercados y desarrollo de las patentes o productos.

- Especialización: La idea es hacer mejor trabajo que la competencia y enfocar los esfuerzos en una actividad específica, siendo por lo tanto una ruta opuesta a la diversificación.

1.4.1 *Historia y estrategia de Starbucks*

Jerry Botwin y Gordon Bowker fueron los fundadores de la primera tienda ubicada en Seattle como *Starbucks coffee tea and space company*. Howard Shultz, era un joven dedicado a la venta de electrodomésticos que se enamoró plenamente de la marca, llevándolo a solicitar su entrada a la empresa como jefe del departamento de ventas. Tras un viaje a Italia, quedó cautivado por las cafeterías italianas y el romanticismo al ver cómo la gente de aquel país experimentaba una atmósfera cálida y muy distinta al tomar café, comparada con la que se sentía en una cafetería regular de América. Él visualizó un nuevo modelo de negocios que podía implementar en la empresa, ya que al momento solo era la venta de granos de café, pero Jerry y Gordon no aceptaron su propuesta, la diferencia de ideales generaron la disonancia dando como resultado su salida de la empresa para continuar por su cuenta (Delgado, 2019).

Para 1987 y con tres pequeños establecimientos, Howard compra la pequeña cadena de *Starbucks* a un precio de tres millones de dólares. Incorporando a las tiendas un lenguaje y un ambiente diferente a las de otras cafeterías. La marca empezó a crecer de manera inimaginable, para el año 1992 ya contaban con 165 tiendas, mismo año en el que inicia a cotizar en la bolsa de valores. Seis años después, comienzan los planes de expansión internacionalmente al adquirir las franquicias *Seattle Coffe Company*, empresa inglesa que contaba con 60 locales. La expansión de la marca llegó a China, logrando el posicionamiento deseado en muy poco tiempo (La Coma, 2020).

En el año 2000, Schultz dejó la dirección de la empresa, para convertirse en el presidente de esta, cediendo una compañía con ingresos registrados por \$2.2 millardos de dólares, valuada en \$7.9 millones, con 2,619 tiendas en Estados Unidos y 792 locales internacionales, que presentó un crecimiento en unidades de un 23% en forma local y 181.9% foránea (Starbucks Corporation, 2000).

Orion Smith, quien recibió la dirección, tuvo buena recepción y fue quién comenzó con la automatización de las máquinas, para facilitar la atención de los baristas ante la expansión que se estaba logrando y se manifestaba con incremento de clientes. Se expandió el menú de desayunos y comida, sumado a estos dos esfuerzos, la compañía le adjudicó un aumento a la ganancia de un 49% en el último cuarto del año 2004 (Hess & Eriksson, 2011).

Para marzo 2005, Smith se jubiló dejando una compañía con ingresos registrados por \$5.3 millardos de dólares, valuada en \$18.89 millardos, 6,132 locales en Estados Unidos y 2,437 locales internacionales; superando el doble tiendas locales y triplicando el foráneo, por sobre los números de Schultz en 2000 (Starbucks Corporation, 2004).

1.4.2 *Estrategias de crecimiento de Starbucks*

Basados en las estrategias de crecimiento propuestas por Kourdi (2015), *Starbucks* a lo largo de su historia ha hecho varias fusiones y adquisiciones con el objetivo de aumentar su capacidad de producción, ampliar sus canales de distribución y posicionar su marca en el mercado. Uno de los movimientos claves fue cuando se realizó la adquisición de la marca *Seattle Coffe Company* localizada en el Reino Unido con el fin de aumentar la producción de café.

Como estrategia de especialización, en 2008, la empresa decidió reducir el número de productos de su inventario dejando solo los mejores que estaban relacionados al negocio central de café y aquellos que traerían un beneficio para la empresa y los clientes, de 450 productos la lista se redujo a un número considerablemente menor. Se capacitó a los baristas

con el objetivo de instruirlos en la preparación de las bebidas exclusivas de su menú y lograr conectarse con sus clientes para crear una experiencia única (Eriksson & Hess, 2010).

Al mismo tiempo, *Starbucks* utiliza una estrategia de crecimiento orgánico, Schultz recurrió a inversionistas para el financiamiento de la compra de la compañía y la apertura de cada tienda, no teniendo como elemento principal un apalancamiento en deuda y, posteriormente, reinvertiendo parte de su propio capital (Kourdi, 2015).

Algunas de las claves del éxito de *Starbucks* radican en la capacitación de su equipo administrativo y las aspiraciones de crecimiento, la expansión con una nueva planta para tostado que facilite el aprovisionamiento global de café a sus tiendas, la implementación de tecnología en sus procesos para administrar los niveles de ventas y la labor de enrolar a sus accionistas para incrementar la inversión (Schultz & Gordon, 2011).

1.4.3 Crisis 2005-2008 de Starbucks

Jim Donald, en 2005, tomó la dirección de la empresa, la cual visionaba aperturar 15,000 tiendas en Estados Unidos y el mismo número, internacionalmente; para el primer año, las ventas comenzaron a bajar de volumen y en 2008 registró, sobre el ejercicio fiscal anterior, una venta de -3%, un incremento al ingreso de solo 10% y valor de la compañía se estableció en \$10.86 millardos de dólares, cayendo un 44% (Hess & Eriksson, 2011).

En el año 2007 el precio de las acciones cayó debido a un comunicado filtrado por el entonces CEO, el cual hace referencia a una reestructuración de la empresa, aunado a esto, la crisis financiera internacional del 2008, partiendo la clientela en dos grandes secciones; los que buscaban un lugar diferente y agradable, y otro grupo que buscaba precios más bajos. Fue ahí cuando entraron en el sector *McDonald's* y *Dunkin' Coffee* (Delgado, 2019).

Tras la caída en la bolsa de valores y la nueva competencia, Schultz asume el cargo de nueva cuenta como CEO en el 2008, para darle un nuevo aire a la empresa, ya que el volumen de crecimiento que se estaba teniendo había sobresaturado el mercado de primer

nivel y posicionado muchas tiendas en el segundo, lo que había afectado en la calidad del servicio que se brindaba y la baja conexión que se tenía con los clientes (Hess & Eriksson, 2011).

La dirección y enfoque, a cargo de Schultz, se definió con un nuevo programa de cuatro pasos con los cuales la empresa establecería sus principios operativos globales (Eriksson & Hess, 2010):

- Mejorar el estado actual del negocio en Estados Unidos.
- Reavivar la conexión emocional con sus consumidores.
- Construir para el largo plazo.
- Expandir la presencia de la compañía, alrededor del mundo.

Las decisiones que se tuvieron en el manejo de la empresa, desde 2005 en adelante, se vieron reflejados en los cambios en volúmenes de tiendas que se contaban, tanto en la región local, como en las foráneas, cada año el número de locales fluctuaba de manera que la misma cantidad que se expandía, se contraía.

El éxito de lo establecido en 2008 tuvo su rendimiento dos años después, reflejando un incremento en las ganancias de más del 170% y regresando a las tiendas el tráfico de clientes, bajo los cuatro principios, el número de locales, propios y bajo licencia llegó a 11,131 para los Estados Unidos y 5,727 internacionales, la reintegración de Schultz fue parte de lo que permitió este avance, su liderazgo, combinado con traer de vuelta el sentido de experiencia a los usuarios, amalgamó el establecimiento de su misión y permitirles acercarse a su visión (Starbucks Corporation, 2010).

1.4.4 *Decisiones y cambios de Starbucks*

Con la información proporcionada por Hess Eriksson (2011) y Kourdi (2015) se puede deducir que algunos de los cambios que pudieran haber ayudado con la expansión de *Starbucks*, hubiera sido el no abrir tantas sucursales en tan poco tiempo, o tal vez, haberlo

hecho de forma conjunta con un tipo franquicia, pues el mal manejo de la deuda fue uno de los factores críticos que casi los lleva a la banca rota. Aun cuando las unidades son muy rentables y el retorno de inversión pronosticado es rápido, puede que el endeudamiento a largo plazo o sobreendeudamiento general de la marca no hubiese sido tan alto, lo que le da mayor oportunidad de crecimiento sin poner en peligro lo que ya se había trabajado durante años.

Otro de los factores que pudieron haber ejecutado de forma distinta es el lugar donde se localizaban las nuevas unidades. El crecimiento fuera del país es una forma en que se obtienen mejores rendimientos, aunque no son de forma rápida como dentro de Estados Unidos pero la diversificación de mercados puede ser una buena opción para el crecimiento de marca.

Por otro lado, la introducción de máquinas que facilitaran la elaboración de café fue un desacierto, pues los clientes no sentían la misma calidez de antes cuando veían el proceso personalizado de la elaboración de su bebida, quizá cuando se empezó su implementación un estudio de satisfacción de clientes hubiera ayudado a ver la viabilidad de seguir comprándolas o frenar su uso, empezando a colocarlas en tiendas específicas como pruebas piloto para analizar el funcionamiento y reacción de los usuarios, así como evaluando la opinión tanto de los consumidores como de los empleados para después hacer el despliegue completo en todas las unidades o cancelar el proyecto sin poner en riesgo tanta inversión.

Otro tipo de decisión que debieron probar antes de la implementación a gran escala fue la de las carreteras, analizando como funcionaban las de mayor tránsito hubiera ayudado a determinar si era conveniente o era mejor detener la construcción de este tipo de puntos de venta, esta decisión fue mala pues solo se tomaban en cuenta las creencias de que al tener mucho flujo y no existir tiendas de este tipo pudiera ser un buen punto para la venta, esos

eran factores que debieron investigar y no tomar en cuenta solo el tráfico de gente diario o nivel socioeconómico de las personas que transitan por las zonas.

1.5 Financiando el crecimiento: caso *Panera Bread*

Todo negocio tiene como principal meta maximizar el valor de los accionistas (Copeland, 1994). La función primordial de los directores será lograr un ejercicio financiero que posibilite dicho cometido, no solo de una manera tradicional con las teorías de negocios que se han planteado, sino estableciendo vías de operación que involucren las tecnologías y procesos actuales, que les permita optimizar altamente la productividad y brindar mayores ganancias a sus trabajadores a comparación de sus competidores, en el largo plazo.

El progreso de empresas puede ser enfocado en ganancias o en rentabilidad, donde el éxito obtenido es traducido en la capacidad de atraer nuevos inversores, para los cuales es atractivo un esquema que sobresalga de las expectativas al llegar a una etapa de madurez, en la que su crecimiento sea reforzado con estrategias que permitan tener un retorno en su inversión (Lipson, 2009).

Au Bon Pain Co. fue fundada en 1981, su éxito en la década de los 80's dio lugar a la compra en 1993, de *Saint Louis Bread Company*, una panadería-café *petit*, llamada de esta forma por el nombre de la ciudad en que se localizaba, en el estado de Missouri en los Estados Unidos. Para 1999 la empresa vendió todas sus sucursales excepto sus unidades como panificadora, adoptando el nombre *Panera Bread*.

El principal objetivo de *Panera Bread Company* era crear una experiencia gastronómica que se centrara en productos panificados artesanales recién horneados, en un entorno en que los clientes pudieran relajarse y disfrutar de comida real, con el énfasis puesto en los alimentos saludables y un entorno acogedor, se posicionó en el polo opuesto de la experiencia de comida rápida que dominaba el sector de restaurantes multi unidades (Lipson, 2009).

El compromiso de lograr productos panificados de alta calidad fue el elemento esencial, como compañía, al ofrecer panes frescos y horneados diariamente en todas las sucursales, este era su producto estrella, por lo que innovaron en la manera de servirlo en diferentes presentaciones como en sándwiches personalizados y sopas servidas en un bol de pan.

Para cumplir con los estándares de calidad era necesario utilizar los mejores ingredientes, un equipo especializado y capacitación cuidadosa, por ello, cada sucursal contaba con un horno de estilo europeo con losa, lo que agregó gran valor en el mercado y los clientes apreciaban los resultados. Continuamente era avalado por la calidad de sus productos, obteniendo constantemente una alta posición en las encuestas de satisfacción de sus clientes (Lipson, 2009).

En 1993, la panadería contaba solo con veinte tiendas y para fines de 2006 contaba con 1,000, operando bajo los nombres de *Panera bread* y *Saint Louis Bread Co.*, en 2006, la compañía aumentó la cantidad de locales en un 17% y las ventas aumentaron un 4% en cada una, resultando en ingresos totales anuales promedio de 32% (Lipson, 2009). Sus ganancias eran de \$38.6 millones de dólares y sus beneficios crecían exponencialmente.

Para los años 2009 y 2012, el servicio de revisión de restaurantes *Zagat* nombró a *Panera* como uno de los restaurantes más populares, también fue calificado como el número uno en la categoría mejor opción saludable, mejor ensalada, y mejores instalaciones (Amick, 2020). Los ingresos fueron de 2,700 millones de dólares americanos en el año 2011 y su resultado operativo fue de 259mdd, el ingreso neto fue de 160mdd, los activos 1.5mdd y el patrimonio fue de 497.3 millones (Panera Bread Company, 2016).

Según Amick (2020), a mediados de 2014, se dio a conocer *Panera 2.0*, una serie de tecnologías integradas para mejorar la experiencia de los clientes, proyecto tecnológico el cual se implementó en todas sus tiendas con la finalidad de mejorar la experiencia y

eficientizar los procesos de venta. Un ordenador digital en un quiosco que cuenta con un *Ipad* para que se pueda ordenar y pagar sin necesidad de acercarse al mostrador, además se pueden realizar pedidos pagando a través de un sistema de cobro desde su teléfono inteligente o tableta.

Una pieza clave para *Panera* fue desarrollada en los años 2006 y 2007, ya que se colocó como el negocio abastecedor más grande con *wi-fi* libre en los Estados Unidos. Para este mismo año se dio a conocer su nueva política alimentaria oficial, dentro de la cuál contienen los compromisos de limpieza de los ingredientes, la transparencia que se muestra hacía el consumidor y el impacto positivo en el sistema alimenticio. Comprometidos con la salud del cliente también se dedicaron a eliminar los aditivos artificiales como sabores, colores, conservadores y edulcorantes, colocándolos como número uno de la lista ofrecida en sus cafeterías de panadería (Panera Bread Company, 2016).

1.5.1 *Estrategia competitiva y de crecimiento de Panera*

Las estrategias de crecimiento que utilizó *Panera* fueron la orgánica y las fusiones y adquisiciones y se considera que están alineadas con su estrategia general comercial, por diferenciación, *Panera* creaba experiencias, se especializaba en la venta de productos panificados artesanales recién horneados utilizando elementos específicos que hacían diferenciarse de la competencia y que, además, generaban valor, buscaba garantizar calidad en sus productos por ello contaba con un equipo especializado y capacitado para su elaboración. Como resultado se cuenta con un producto único y mejor que el de la competencia, lo que representa mayores ventas y el incremento de costos, buscando posicionarse como una empresa que ofrece un entorno acogedor y relajado en el que puede disfrutar de comida real, alimentos saludables. Siendo la calidad su principal característica.

La forma más efectiva en que una empresa puede medir si la estrategia está siendo exitosa o está fallando es por medio de métricos, los cuales determinan la efectividad de los

resultados y mediante el análisis de estos, se pueden tomar acciones correctivas o redireccionarla por completo. Uno de los errores más comunes puede ser el seguir con la misma estrategia sin analizar los resultados que está arrojando.

1.5.1.1 Medición de la estrategia a través de indicadores

La implementación de una estrategia exitosa va siempre acompañada de varios componentes, uno de ellos, es el sistema de medición del desempeño de la ejecución estratégica, ya que permite retroalimentar al equipo de liderazgo, para ajustar o corregir el rumbo, lo anterior cuando se detecta una desviación importante en indicadores que esencialmente miden el crecimiento, el desempeño financiero, el retorno de inversión hacia los accionistas y la cuota de mercado de la empresa.

Un punto de partida, para medir la eficacia de las acciones tomadas en la implementación de la estrategia, es revisar dentro del sistema de gestión, el desempeño a través de los indicadores de rentabilidad (Ortíz Anaya, 2017), se analizan dos de ellos en los siguientes párrafos.

- El rendimiento del patrimonio ROE, por sus siglas en inglés *Return of equity*, que mide el grado de ganancias que los inversionistas comunes han obtenido de los recursos que invirtieron en la empresa, es decir, si en un principio se estableció como indicador un retorno de la inversión de un 5% cada año y el resultado solo da 2%, quiere decir que no está funcionando algún componente de la estrategia (Ortíz Anaya, 2017).
- El retorno en bienes *ROA*, por sus siglas en inglés *Return of Assets*, es otro indicador que da información tangible sobre el adecuado manejo de recursos para generar utilidades. Una gestión efectiva generará un margen de ganancia tal que permita maximizar los recursos con los que cuenta la compañía en un momento determinado (Ortíz Anaya, 2017).

Para medir el desempeño de las estrategias de mercadotecnia se puede medir la tasa de retención y la tasa de abandono, en el caso de *Panera*, gran parte de su éxito ha sido en gran medida al programa de fidelidad con el que cuenta llamado *mypanera* en el reporte del Q4 del año 2016 ya contaban con 25 millones de usuarios (Panera Bread Company, 2016), la tasa de cuota de mercado (Domínguez & Hermo, 2007) que permite conocer el porcentaje de participación de la empresa dentro de un segmento.

1.5.1.2 Alternativas para Panera

Si bien las estrategias de crecimiento orgánico, así como fusiones y adquisiciones de *Panera* dieron buenos resultados, la empresa pudo haber adoptado algunas otras que le permitieran anticiparse al comportamiento del mercado ya que es impredecible y los efectos no son siempre positivos. Algunas de las propuestas de mejora que la empresa debería seguir son:

- Buscar financiamiento externo o comprar seguros de materias primas, anticipando un posible incremento en el costo de los insumos necesarios para sus productos. El apalancamiento es sano dentro de una organización, ya que permite un mejor manejo de los riesgos protegiendo a la empresa y a los inversionistas.
- Generar alianzas estratégicas con proveedores u otras empresas de la industria que le permitieran agregar valor a sus productos mediante la cadena de suministro reduciendo algunos de sus costos.

1.5.2 Starbucks frente a Panera

Se puede concluir que, *Panera* y *Starbucks* tenían una visión muy clara de su estrategia de negocio, querían hacer que su producto tuviera una experiencia única y diferenciada, y que no fuera un producto más del mercado creando una conexión emocional, para que en el futuro creara una relación de fidelidad a largo plazo. Era tanta su pasión y convicción que lograron permear eso a sus colaboradores para que fuera posible vivirla en cada una de las sucursales. Otro factor importante que les ayudó a desarrollarla fue el liderazgo ejemplar con el que

relatan su historia de éxito; uno de los grandes obstáculos que tuvieron que vencer era convencerse a ellos mismos de que su idea y planes funcionarían, además, también que su equipo inmediato comprase el plan de ejecución y seguimiento fue una pieza clave.

Ambas compañías apostaron a la innovación de una forma holística, planificaron sus productos y la experiencia total de compra para que los clientes constantemente desearan revivir esa experiencia. La reinención es una característica que está presente, ya que no se observa un estatus de grandeza como parte de su receta de éxito, al contrario, ambas presentan una transformación digital importante que abarca la forma de ordenar y la forma de pedir para llevar.

1.6 Liderazgo estratégico

La función de un líder dentro de una organización es una tarea que demanda el desarrollo de habilidades personales para facilitar la gestión de personas y de planes de acción.

Considerando las definiciones de Kleiner, Thomson y Schwartz (2019) con Preedy, Bennett y Wise (2011) se conjunta que el liderazgo estratégico es el hábito de tomar buenas decisiones, aún en circunstancias difíciles y con incertidumbre, para tomar acción en favor de la visión y el propósito moral de la compañía.

Bower & Gilbert (2007) mencionan que los principales responsables de la toma de decisiones sobre las oportunidades que tendrá una empresa y cuales se dejarán pasar, están a cargo de los dirigentes operativos y los altos ejecutivos; con ello apoya la ideología que los encargados de generar los procesos fundamentales que hacen factibles a las empresas multinacionales son los gerentes de posiciones medias, ya que su trabajo conlleva la traducción de los objetivos corporativos como las ganancias y el crecimiento en aspectos específicos para que operaciones se logren comprender y ejecutar.

Además, afirman que, debido a su impacto en la estrategia, la alta dirección corporativa tiene que involucrarse de manera selectiva en los debates que marcan puntos de

inflexión, es aquí donde el proceso de arriba hacia abajo es vital al formar parte del liderazgo, no se puede delegar la responsabilidad de la dirección de la empresa.

1.6.1 *Habilidades esenciales de los líderes estratégicos*

Tal como se presenta en las estrategias, las habilidades que poseen los directores de las empresas pueden ser factores que potencialicen o entorpezcan el crecimiento que se tiene proyectado, acorde a los objetivos que se han planteado en las organizaciones.

Schoemaker, Krupp y Howland (2013) enuncian seis habilidades, las cuales se presentan en la Imagen 6, estas la ser dominadas por los líderes empresariales, permitirán formar un pensamiento estratégico para navegar en ambientes impredecibles, pero con grandes oportunidades, se describen a continuación

- **Alineación:** Los líderes buscan la manera de establecer una base sobre la que la compañía se cimiente, permitiendo coincidir los objetivos estratégicos, con los intereses de los accionistas e interesados. La proactividad, comunicación, confianza y compromiso se encuentran presentes.
- **Anticipación:** Les permite identificar las situaciones del mercado, desde las amenazas hasta las oportunidades, dentro y fuera del negocio central de la compañía. El dialogo con los proveedores, clientes y socios mejorará esta habilidad, así como la investigación y desarrollo de productos y/o servicios que puedan partir dentro de la organización.
- **Aprendizaje:** El aprender de los errores y aciertos, dentro de la empresa y fuera en la industria es un elemento clave. La documentación, investigación y aplicación de tácticas y estrategias de académicos, compañías y líderes externos habrá de constituirse como otro recurso disponible.

- **Decisión:** Los decisores en estos tiempos deben actuar incluso con información incompleta, pero pensando de forma estratégica, evaluando todas las opciones disponibles, pero siempre de forma rápida considerando pros y contras.
- **Interpretación:** Los líderes que desafían de la manera correcta, siempre obtienen información compleja y contradictoria, y te darán la información real, no como los demás esperan escucharla.
- **Retos:** se debe cuestionar las causas del problema en lugar de identificar las razones utilizando el cuestionamiento para como herramienta para resolverlo. Véase la Imagen 4.

Imagen 4. Habilidades esenciales en liderazgo estratégico.



Nota: creación propia con datos de Schoemaker, Krupp y Howland (2013).

1.6.2 Caso Mayra González

Una líder que cuenta con dichas habilidades es Mayra Gonzalez MBA, que funge como directora global de ventas en *Nissan Motor Corporation* (González, 2021). Mexicana, originaria de Ciudad de México, nacida en 1977, su trayectoria en el sector automotriz comenzó como asesora financiera en 2001, en esta etapa demostró su deseo de aprender y ser capaz de afrontar retos en una industria que previamente desconocía, ella logró revasar sus cuotas anuales de ventas por cuatro años consecutivos, tomando un rol de liderazgo en el que

dirigiría a un equipo altamente entrenado para lograr un gran incremento en la participación de su mercado.

Su capacidad de decisión la llevo a ocupar cargos como directora de ventas, mercadotecnia y estrategias de calidad con clientes a nivel México y del continente americano, demostró ser capaz de alinear a una compañía en vías de dotarla de sostenibilidad, a través de desarrollar e implementar diferentes programas de planeación estratégica y de mercadeo, crear la red de distribución más rentable del país y hacerla replicable para otros países, así como la estandarización de planes de negocio y presupuesto.

Mayra consiguió ocupar la presidencia de *Nissan México* en 2016, cometido que se había planteado en 2001 (Aguilar, 2019), justo cuando ingresó a su primer trabajo en la industria. Al frente de la compañía logró superar la participación de mercado a nivel nacional, con una cifra por encima del 25% en su primer año, hecho histórico que no ha tenido un logro comparable por ninguno de sus competidores. Decidió discontinuar el modelo *Tsuru* en 2017, dando cierre a un producto altamente vendido, para abrir paso a una vía más sostenible con nuevos autos que permitiesen aumentar la rentabilidad de la empresa.

El conjunto de logros y capacidades demostradas por ella, fueron clave para llegar a la posición actual. Afrontar la dirección global de ventas con las habilidades esenciales en liderazgo estratégico, en una industria con un número casi totalitario de hombres en altas direcciones, la posiciona como un referente y líder, abriendo posibilidades a mujeres en los diferentes sectores y mercados, representando a México y la calidad de líderes que le habitan.

1.6.3 *Los sesgos subconscientes y la racionalidad limitada*

Las decisiones estratégicas permiten a la empresa alcanzar sus objetivos y definir su futuro, en ocasiones la toma de decisiones se ve afectada por los sesgos de la mente.

Se puede definir como sesgo cognitivo a un efecto psicológico que produce una distorsión en el procesamiento racional y mental (Zapata, 2009), estos son considerados como

reglas de juicio que permiten a quienes toman decisiones; simplificar situaciones complejas para definir las acciones correctas y mejorar el modelo de decisión a seguir.

Por otro lado, Simon (1972) define como racionalidad limitada a como los individuos deciden y razonan, considerando solamente las limitaciones impuestas según su propia capacidad, conocimiento y percepción de la realidad.

En el ámbito empresarial, la toma de decisiones involucra el análisis sobre elementos inciertos, carente de información y la percepción de quien decide, Barón y Zapata (2017) sugieren que los sesgos y la racionalidad limitada puedan tener una connotación negativa ya que son potencialmente distorsionantes.

Estos autores han enfocado sus investigaciones a definir y analizar los sesgos que pueden llegar a influir en la toma de decisiones y los posibles efectos que puedan ocasionar, el amplio conocimiento de cómo operan les permite desarrollar estrategias orientadas a minimizar su impacto.

Por lo expuesto anteriormente se entiende que, deben ser analizados los recursos disponibles y que entre mayor sea el número de personas con conocimiento del tema que aporten o expresen su punto de vista, se minimizaran las probabilidades de un sesgo, aunque también existen factores o circunstancias que hacen que el tiempo de reacción se disminuya sustancialmente.

Existen formas de medir el impacto de las decisiones que se pueden tomar, pero no siempre se puede dedicar el tiempo para hacerlo, si se cuenta con ello lo mejor es llevarlo a cabo y en caso de que no sea posible, eliminar las medidas desconocidas pondrá a los tomadores de decisiones en un terreno más estable para dar una decisión lo más acertada posible.

Se concluye que el liderazgo estratégico dota de elementos de permanencia, sostenibilidad y crecimiento en las compañías, donde todos los trabajadores tienen inferencia

en los resultados finales, en su producto o servicio ofertado. Las habilidades que los líderes apliquen y desarrollen en momentos de incertidumbre o de manera anticipada, formará las decisiones que habrán de impulsar a la empresa como un automóvil, donde cada elemento es importante en el desempeño de la función general, y en el que los consumidores serán los conductores a quienes se les facilitará llegar del punto de origen al punto deseado.

1.7 Recursos y capacidades estratégicas: el caso de *AB-InBev*

De acuerdo con Collins y Montgomery (2008), los recursos no solo se refieren a los físicos de una organización sino a todo aquel componente de esta, estos proponen la siguiente clasificación:

- Tangibles: son todos los aquellos recursos físicos que componen a la organización.
- Intangibles: se refiere a los recursos que componen a la compañía, pero no son tangibles tales como, la experiencia, patentes, el saber cómo hacer las cosas y el prestigio.
- Capacidades: incluye elementos como la cultura organizacional y el talento de los empleados que, si bien son más difíciles de cuantificar también aportan valor a la organización.

Los autores mencionan que, para que un recurso sea valioso para el cumplimiento de la estrategia y permitan tener un mejor desempeño a la compañía creando una ventaja competitiva, debe cumplir con las siguientes cinco características:

1. Inimitable: se refiere a que es difícil de copiar, un competidor no podrá igualar una característica física que sea única.
2. Durable: se relaciona con una depreciación lenta, es decir que por un periodo largo de tiempo no disminuirá su valor drásticamente.
3. Apropiable: se refiere a que la compañía, ni los empleados, proveedores o clientes controlan su valor.

4. Sustituible: es que el recurso no puede sustituirse fácilmente.
5. Superioridad competitiva: el recurso de la compañía es superior al de su competidor por lo que genera más valor.

1.7.1 *Historia de AB InBev*

El caso de la empresa *Anheuser-Busch InBev (AB InBev)* comienza en Brasil con la compra de la compañía *Brahma* en 1989 por J.P. Lemann, M. Telles y C.A. Sicupira seguida de una serie de adquisiciones de empresas cerveceras de Argentina y Venezuela, así como la fusión con la empresa *Antarctica*; quien era su principal competidor en esa época. Estas prácticas dieron como resultado el control del 72% del mercado cervecero de Brasil para el año 1994 (Siegel & Orleans, 2017).

1.7.2 *Estrategia genérica de AB InBev*

AB InBev utiliza la estrategia genérica de liderazgo en costos, la cual se compone de requerimientos específicos que dirigen a una correcta ejecución, a continuación, se describen las practicas que la sustentan:

- Las adquisiciones y fusiones le permiten tener la infraestructura suficiente para la producción masiva a bajo costo.
- La presencia mundial de *AB InBev* en más de 50 países, implica tener una logística de distribución lo suficientemente robusta para optimizar los costos de transporte y almacenaje.
- La estrategia ZBB (*Zero-Base Budgeting*) por sus siglas en inglés Presupuesto base cero, implementada por el consultor Vicente Falconi durante los inicios de la compañía consiste en que cada departamento inicia el periodo con cero dólares, por lo que estos tienen que justificar sus gastos para que les sea asignado un presupuesto operacional (Siegel & Orleans, 2017).

- Uno de los diez principios de la compañía en el ámbito cultural. “Administramos nuestros costos de manera estricta, para liberar recursos que respaldarán un crecimiento sostenible y rentable” (Siegel & Orleans, 2017, pág. 3). Basándose en ese principio se puede decir que la estrategia es amplio liderazgo en costos, y está sustentada en aquellas acciones que están tomando, mediante los altos volúmenes de venta se soportan los costos competitivos de producción para así poder tener siempre precios accesibles.

1.7.3 *Estrategias de crecimiento de AB-InBev*

Tras el surgimiento de su proyecto llamado *ZX Ventures (Zythology Experience)*, combinaron dos aspectos: la mercadotecnia digital y una estrategia de comercio en línea, que constaba de un sitio web que permitía colaborar con las marcas de cerveza artesanal de reciente creación en el mercado brindándoles las herramientas para convertirlas en negocios sustentables con apoyos económicos para la innovación y desarrollo de nuevos productos, y con la proveeduría de insumos de mejor calidad a un costo competitivo, muchas veces culminando en una fusión.

Otra de las tácticas utilizadas fue el adelantarse al comercio electrónico ofreciendo opciones de venta de cerveza de alta gama a través de plataformas digitales, siguiendo las tendencias de medios electrónicos con un modelo que le permitía, a los consumidores, hacer una mejor elección de productos al comparar precios, evaluación de otros compradores, información nutrimental entre otros aspectos de información relevante.

1.7.4 *Recursos estratégicos de AB-InBev*

AB InBev fue cimentada, desde sus principios, como una compañía donde su filosofía dice “la mayor fortaleza es nuestra gente” (Siegel & Orleans, 2017, pág. 3), lo cual permitió confiar en los elementos precisos para comenzar su desarrollo, generando un recurso estratégico valioso.

Aplicando las pruebas de Collins y Montgomery (2008) sobre el recurso valioso en *AB InBev* que es su experiencia en la industria de cervezas:

1. Prueba de no ser imitable: la experiencia no se puede copiar, tal vez se pueda copiar la experiencia más no el recurso humano que desempeña la estrategia de la compañía, buscaron contratar a personal que fuese capacitado en grandes estudios, como egresados de programas de MBA, asegurándose de emplear al personal habilitado para grandes retos, con una mirada amplia y que les permitiese avanzar en dirección firme. Además, llevan años en el mercado de las cervezas y haciendo bien su producto por mucho tiempo siendo líderes en la industria.
2. Prueba de la durabilidad: el valor de la experiencia no se deprecia con el tiempo sino al contrario.
3. Prueba de la apropiabilidad: el control de esta capacidad no está en los proveedores o clientes si no que la empresa lo conserva de todos sus procesos.
4. Prueba de la sustitubilidad: este es el punto debil de la empresa ya que su giro no permite ofrecer un producto único y en el caso del personal es completamente reemplazable.
5. Prueba de superioridad competitiva: la última prueba se relaciona con que en esta capacidad *AB-InBev* demuestra ser mucho mejor, al mantenerse como líderes de la industria.

A pesar de que una de las pruebas no se cumple este recurso es uno sobre el que la compañía puede basar su estrategia, siempre y cuando se esté actualizando al personal y todo lo que este aprenda se vuelva parte de la organización de manera sistémica.

1.7.5 Capacidades dinámicas de *AB-InBev*

En la actualidad se ha venido hablando que las empresas se enfrentan a ambientes volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (Schoemaker, Krupp, & Howland, 2013), uno de los retos

más importantes, cuando quieren implementar un cambio de estrategia, es la gran cantidad de tiempo que se tiene que invertir para poder mover a toda la organización; existen procesos, costumbres y/o modelos de actuar que no se encuentran establecidos, sino que ya forman parte de la cultura organizacional; por lo que toma relevancia un apropiado desarrollo de una estrategia de cambio.

La pandemia, por *COVID-19*, ha venido a confirmar que se está viviendo en un ambiente de constante incertidumbre, las capacidades dinámicas: sensibilizar, que se refiere a la forma en que una empresa logra captar un cambio de tendencia en el mercado antes de que se convierta en una moda; aprovechar: es el momento en que oportunamente la empresa decide innovar e implementar cambios para tomar ventaja; y transformarse: las organizaciones terminan reinventándose para atender la nueva realidad del modelo de negocio (Schoemaker, Krupp, & Howland, 2013).

AB InBev incluyó estas capacidades al desarrollar sus estrategias de acercarse a sus consumidores utilizando diferentes recursos, también al adquirir plataformas digitales para sus canales de ventas, todo lo anterior puede ser suficiente en la medida que permee en la organización, el sentido de urgencia con la que se tome, las oportunidades en un ambiente volátil son muy cambiantes y existen muchas organizaciones en desarrollo que no tienen tanto tiempo en los mercados, pudiendo ser más ágiles las nuevas empresas en adoptarlas para sacar el mejor provecho.

Brito (Siegel & Orleans, 2017) tiene claro que existen muchas oportunidades que se podrían aprovechar de una mejor manera para su compañía, el negocio de la cerveza artesanal puede representar un nicho de mercado muy importante ya que con poco volumen puede tener un mayor ingreso por el margen que le permite gravar a los productos de alta gama. La transformación de sus marcas deberá de venir de un amplio conocimiento de sus

consumidores y sus expectativas, mientras no se aprenda de los intereses de estos, la estrategia de la organización podrá no ser la correcta.

Como conclusión se puede decir que *AB InBev* cuenta con un plan definido que le puede ayudar a sobrellevar los retos que supone el estar viviendo en tiempos de pandemia, esto solo es el comienzo, será importante medir el grado de implementación a lo largo y ancho de toda la organización, el punto de inicio es muy prometedor, todo comienza con la evolución de la función del área de ventas; mientras la fuerza laboral de la sección *ZX Ventures* de *AB InBev* se mantenga fiel a la razón de su creación, es decir que conserve su agilidad y los principios de pronosticar los cambios de mercado y sus tendencias, como la digitalización empresarial y comercial, donde se tiene una migración a medios electrónicos, les ayudará a tener empuje en sus ventas, debido al cambio que están forzando los consumidores.

1.8 Modelos de negocio transformadores: El caso *Uber*

Una de las primeras incógnitas que se resuelven cuando se piensa establecer un negocio es justamente la respuesta a la pregunta ¿Cómo se puede hacer dinero? La manera en que una empresa genera su riqueza está relacionada con lo que algunos autores llaman el modelo de negocio, Ovans (2015) cita la definición de Peter Drucker como “Los supuestos sobre los que a una compañía se le paga”; es entonces la forma en que una compañía gestiona sus recursos para generar un valor final a su cliente y recibe una retribución por el resultado.

El término comenzó a tener mucho auge con el acceso público al internet y hubo un surgimiento masivo de empresas digitales que ofrecieron un sinfín de productos intangibles por lo que los usuarios comenzaron a pagar tan solo por obtener información. Esta definición comenzó a utilizarse más a raíz del éxito de algunas empresas con un modelo disruptivo, se ejemplifica a la sustitución del CD por una plataforma digital en donde se puede tener acceso a su contenido musical desde cualquier dispositivo inteligente.

Kavadias, Ladas y Loch (2016) mencionan seis características clave que debe tener un modelo de negocio para transformar la industria en la que participa:

1. Un producto o servicio personalizado, algunos de los nuevos modelos cumplen con este punto al tener productos que consideran la opinión de los consumidores.
2. Productos con un proceso de ciclo de vida que considere el reciclaje.
3. Compartir recursos, por ejemplo, que los propietarios de los vehículos sean los choferes y no la compañía, o que los dueños de las casas la presten para servicios vacacionales.
4. Precio basado en el grado de utilización, es decir, el cobro es según se consuman datos o servicios y no una tarifa que incluya servicios que el usuario no utilizaría.
5. Un ecosistema colaborativo, las nuevas tecnologías incrementan la interacción entre cliente y proveedor.
6. Una organización ágil y adaptativa dejan en el pasado las estructuras jerárquicas en donde la burocracia reina en la toma de decisiones haciéndola muy lenta.

Las empresas capaces de transformar las industrias no necesariamente contarán con todas estas características, sin embargo, entre más se cumplan tendrán un mayor potencial de éxito con su modelo de negocios.

1.8.1 *Estrategia genérica de Uber*

La idea de *Uber* nace en París, Francia, fue una tarde mientras nevaba cuando Travis Kalanick y Garrett Camp, necesitaban salir y para ello requerían un transporte para trasladarse a su destino, conforme pasaba el tiempo de espera y no lograban usar el transporte público decidieron tomar un taxi, pero estos también escaseaban y los pocos que transitaban iban ocupados, lo cual los llevo a este par de jóvenes a pensar en crear una herramienta donde tuvieras un transporte al alcance de un botón (Uber, 2021). Desde sus comienzos, recibió apoyo de capital, para 2012 la compañía tenía un valor de 300 millones de dólares, la

empresa continua con esta estrategia de ir adicionando inversionistas, en mayo del año 2019 se hizo pública. Cuando comenzaron con su estrategia de expansión, los fundadores adoptaron una mentalidad de primero iniciar operaciones y después lidiar con el tratamiento de las leyes del país, de esta forma lograban que los usuarios conocieran su servicio y fueran ellos mismos una especie de presión social para usarla a su favor cuando enfrentaban problemas legales en el país donde estaban comenzando su funcionamiento.

Uber comenzó utilizando una estrategia de diferenciación, pretendía dar un servicio mejor que el de un taxi convencional, mediante el uso de auto con chofer ejecutivo, los tipos de unidades que introdujeron eran de gama media-alta y alta a comparación de los taxis regulares que transitaban por San Francisco, sitio donde comenzó a operar la empresa con su prueba piloto, brindando un servicio de calidad para un nicho específico (Mackay, Migdal, & Masko, 2020). Además de tener opciones para compartir un servicio de taxi entre varias personas, tienen la opción de transportes de hasta siete pasajeros, ofrece servicio de mensajería, servicios de comida, y préstamo de bicicletas y motonetas eléctricas.

La idea fue muy buena y tan bien recibida que para el 2011 decidieron aventurarse en dos puntos importantes, París y el renombrado Nueva York. El año siguiente comienzan a desplegar su segundo tipo de servicio llamado *Uber X*, autos de gama media para público general a costos por debajo del precio de un taxi, pero de mejor calidad, estrategia que estaría siendo copiada por su principal competidor chino *Didi Chuxing* (Mackay, Migdal, & Masko, 2020).

Uber empezó a incursionar en más ciudades y países con la idea de un crecimiento exponencial, la penetración de mercado fue su principal arma, llegaba a una nueva ciudad donde la concentración de gente y sus estudios les dieran la señal de que podrían ser capaces de crecer, comenzaban a hacer la difusión por medios digitales buscando posibles conductores y una vez que tenían un buen número de participantes lanzaban una campaña

similar hacia usuarios con cupones de viajes gratis y descuentos, esto para dar pruebas del servicio. Otro factor que ayudó fue el sistema de referidos pues cada chofer que traía a la compañía le daba un bono a quien ya estaba utilizando la aplicación, de igual forma, a pasajeros entre más amigos refería más viajes gratis obtenía tanto el referido como quien había compartido el código que lo ligaba a la plataforma.

La estrategia la han venido replicando en todos los sitios donde comienzan a operar y en todos ha tenido el mismo efecto, impulsado también por el hecho de que la marca ya tiene un respaldo creado a nivel mundial, por lo que cada vez es más sencillo adentrarse a los nuevos mercados. Sin mencionar que el mercado de taxis a nivel global ha ido en decadencia, pues no se contaba con algún tipo de competencia y *Uber* creo un modelo disruptivo que viene no solo a hacer competencia sino a reinventar la forma de viajar.

1.8.2 *Estrategia de crecimiento de Uber*

Como estrategia de crecimiento de acuerdo con las propuestas por Kourdi (2015), *Uber* ha seguido la estrategia de diversificación, aprovechando las oportunidades derivadas de las nuevas necesidades del mercado a causa de la pandemia diversificando sus productos a áreas de alimentos con *Uber EATS* y de mensajería con *Uber RUSH*, ya que las personas han optado por opciones como el comercio digital para adquirir los productos y servicios que necesitan.

1.8.3 *El modelo de negocio transformador de Uber*

Uber revolucionó una parte de la industria de transporte, con una aplicación a conveniencia de los usuarios; las facilidades que se obtuvieron permitieron que el servicio obtenido brindara seguridad y comodidades, inexistentes o deficientes en los sistemas de transporte público.

Considerando que *Uber* posee cinco de las características anteriores (Kavadias, Ladas, & Loch, 2016, pág. 96), comparte sus recursos, posee un sistema colaborativo, tiene agilidad,

el precio es de acuerdo con el uso y es un servicio personalizado, es el ejemplo de una empresa innovadora, la cual gracias a la tecnología logró posicionarse en la cima de la industria del transporte transformándola.

Su modelo de negocio es muy simple y funcional, el usuario descarga un aplicación en su celular, con conexión a internet y solicita un servicio de transporte de un conductor previamente registrado en la plataforma, tiene amplia visibilidad de la información, desde la tarifa, tipo de vehículo, nombre y fotografía del conductor, la calificación de este designada con base en su experiencia del servicio por otros usuarios que ya han interactuado con él, el tiempo de espera a que lo recoja y el tiempo estimado de arribo a su destino final, esta practicidad es lo que la hace tan atractiva para el mercado.

1.8.4 *La ética de los negocios de Uber y lecciones aprendidas*

Las controversias sobre su aceptación o rechazo, donde los bandos que parecían existir entre actuales prestadores de dichos servicios y sus consumidores, en contra y a favor de la funcionalidad brindada por *Uber*, ocasionó debates sobre los elementos ilícitos que se presentaban en su operación; la ética de labores fue exhibida desde inicios y continua en el hecho de que los conductores son considerados como contratistas, situación que les permite evadir beneficios a brindar y pagos que, como empleados, les corresponderían, por mantener costos bajos (Trainer, 2020).

En estados, como California, el gobierno había tomado cartas en buscar que *Uber* no justificase su acción, poco ética, de considerar a los conductores como sus empleados, dado que ellos no eran esenciales para su negocio; con el documento aprobado en Septiembre de 2019, buscaba que no existiese una clasificación errónea de trabajadores, dado que erosionaba la igualdad de ingresos, así como el aumento de desigualdades en clases medias (Worker status: employees and independent contractors, 2019).

El surgimiento de nuevas aplicaciones que compiten directamente en esta industria representa una amenaza con doble incidencia: la competencia en oferta de servicio y la migración de previos choferes a nuevas plataformas; *Uber* ha incumplido el acuerdo de brindar el 80% del costo del viaje a quien realiza la transportación del usuario, reduciendo el porcentaje a los conductores en 20%, 30% o 40% (Bursztynsky, 2021), ocasionando que conductores opten por otra alternativa, o bien el abandono al tipo de empleo. Si bien es cierto que la bondad del servicio ha demostrado valía para los usuarios también es cierto que los medios la han utilizado como un anzuelo para sus lectores y sobre estimular cualquier falla en la ética de su forma de hacer negocio, como en este caso el fallo real ante las condiciones pactadas con sus colaboradores del negocio.

Uber a lo largo de la historia se ha enfrentado a distintos retos, propios de una empresa innovadora y disruptiva que vino a ofrecer un mejor servicio del ya existente ofertando otra opción, pero mejorada, en el negocio del transporte privado. El camino por seguir deberá ser enfocado con un sentido colaborativo evitando el conflicto y adaptarse para ganar aliados cumpliendo las regulaciones de cada país en el que tiene presencia, siempre y cuando no resulten perjudiciales para su negocio manteniéndose bajo los valores éticos fundamentales.

Las lecciones de *Uber* para una nueva empresa son siempre tomar en cuenta la ética y los modelos disruptivos, buscar diversificar las fuentes de ingreso, no dejar de lado las regulaciones de cada país y promover la colaboración entre usuarios, conductores y empleados de la compañía.

1.9 Modelos de negocio digitales: el caso de *Duolingo*

La revolución tecnológica y la aparición del internet han transformado los modelos de negocio tradicionales en nuevas propuestas de valor innovadoras relacionadas con el uso de las tecnologías digitales; Ovans (2015) menciona la siguiente clasificación:

1. Gratuitos: la idea principal es ofrecer un servicio sin costo a cambio de información y datos personales valiosos de los usuarios.
2. *Freemium*: los usuarios tienen acceso gratuito a los servicios, pero el negocio se reserva recursos exclusivos a los que, si el usuario quiere tener acceso, debe migrar al modelo premium pagando una suscripción.
3. Modelo a la carta: el servicio o producto virtual ofrecido solo se paga cuando se utiliza.
4. Comercio electrónico: es la venta de productos físicos a través de una tienda en línea.
5. Modelo compartido: es el arrendamiento de un bien por un tiempo determinado.
6. Modelo de suscripción: con el pago mensual o anual, se tiene acceso al producto digital.
7. *Crowdsourcing*: un gran número de individuos contribuyen gratuitamente en el desarrollo de contenido, a cambio de la obtención de las aportaciones de otras personas.
8. Club de afinidad: es el pago de regalías a determinada organización para venderle a sus clientes.
9. Corretaje: se reúnen a compradores y vendedores para cobrar una tarifa por cada transacción entre ellos.
10. Poco contacto: precios más bajos por menor servicio.
11. Comunidades de usuarios: se cobran tarifas de afiliación y publicidad por acceder a la red.

1.9.1 *Modelo de negocio Crowdsourcing*

Las nuevas tecnologías vinieron a facilitar el nacimiento de muchos negocios como consecuencia de la búsqueda de interacción entre usuarios y productores. El modelo *Crowdsourcing* (Kohler, 2015) habilita a las organizaciones a capitalizar de manera colectiva

innovaciones creadas por un gran número de contribuidores. la forma en que crea valor es aprovechando el talento de sus usuarios y se convierte en un ciclo virtuoso donde se forma un ambiente de colaboración en donde todos ganan. No solo se aportan ideas, también se trata de compartir servicios y beneficios por actividad financiera.

Un producto capaz de mantenerse vigente, que genera gran interacción con los consumidores, y a su vez lealtad en ellos, es la base para que una empresa pueda hacer su transformación de negocio físico a digital; ofertar elementos que no poseen impacto en el mercado, brindar servicios que no generan valor agregado, son factores que evitan que al pasar a la plataforma obtengan la correcta migración, la conversión no es la solución a problemas de ventas dentro de una compañía, si no se poseen los tres primeros puntos mencionados al inicio de este párrafo no es alcanzable la evolución (Zhu & Furr, 2016).

1.9.2 Caso Duolingo

Luis von Ahn, profesor, matemático apasionado de los juegos electrónicos y la tecnología, junto con su alumno de posgrado, Severin Hacker, crearon *Duolingo* en 2009, lanzada públicamente en 2012, una plataforma de enseñanza de diversos idiomas sin ningún cargo ni costos ocultos, esta aplicación funciona con la colaboración de usuarios, brindan traducción de contenidos y a cambio de esto tienen acceso a los servicios de la plataforma, los usuarios tienen una forma directa de ir construyendo conocimiento y colaboran para que otros usuarios aprendan nuevos idiomas, de acuerdo a estas características la empresa utiliza el modelo de negocio *crowdsourcing* (Ovans, 2015).

La misión es desarrollar la mejor educación en el mundo y hacerla disponible para todos, los equipos globales trabajan colaborando para hacer el aprendizaje de un idioma divertido, sin costo y efectivo para cualquiera que quiera aprender sin importar el lugar en donde se encuentre (Duolingo, 2021).

La plataforma también utiliza inteligencia artificial para generar contenido para que cada usuario pueda ir aprendiendo a su ritmo. *Duolingo* vino a quitarle el liderazgo a la empresa *Rosetta Stone* que era número uno hasta el 2012 en la enseñanza de idiomas por medios digitales. En 2013 *Apple* decide otorgar el premio a la aplicación del año por su eficiencia (Díaz, 2020).

1.9.3 Estrategia genérica de Duolingo

La idea es ofrecer un servicio de enseñanza de un segundo lenguaje a todo aquel que cuente con la aplicación en su dispositivo o a través de su sitio web, dentro de este cuenta con varios idiomas cargados que se pueden estudiar desde la lengua madre del usuario, por ejemplo inglés, español, alemán, portugués, mandarín, ruso, etc. pero el diferenciador es el costo, mientras métodos tradicionales en escuelas fijan una cuota por nivel más el precio de libros o materiales y otros sitios tienen modalidades de suscripción o pago por descarga del curso pero *Duolingo* se ha enfocado en ofrecer su método sin cargos monetarios, haciendo así que su estrategia genérica sea el liderazgo en costos (Porter, 1980).

Pueden surgir más plataformas o aplicaciones que ofrezcan la enseñanza de lenguas a través de internet, pero tienen un precio ya sea alto o bajo a diferencia de ellos que ofrecen tanto la descarga o acceso al contenido de forma gratuita y no tienen cuota de recuperación por parte del estudiante.

1.9.4 Estrategia de crecimiento de Duolingo

Con base en las rutas de crecimiento sugeridas por Kourdi (2015), *Doulingo* ha tenido un crecimiento orgánico dedicándose al aprendizaje de idiomas por medios digitales destinando todos sus recursos en convertirse en el mejor a nivel mundial en esta actividad, además, se ha enfocado en atraer una gran cantidad de personas a su sitio web y aplicación móvil a través de herramientas como el *crowdsourcing* y la gamificación, donde por medio de dinámicas de

juegos la empresa busca la colaboración activa de los usuarios, ofreciendo una opción atractiva y divertida para cumplir con su misión.

1.9.5 Modelo de negocio Duolingo

En la imagen 5 se pueden apreciar las actividades clave que lleva a cabo la empresa para sostener su modelo de negocio; que es a través de desarrollo de *software*, ingeniería, diseño, operaciones, educación y servicio al cliente en donde su propuesta de valor es la educación de idiomas de manera gratuita y divertida. La comunidad la conforman los inversionistas, los desarrolladores, creadores de materiales, diseñadores, aliados académicos. Las fuentes de ingreso son los anuncios en el sitio web, certificados de inglés y servicios de traducción a empresas.

Imagen 5. Canvas Business Model – Duolingo.

Canvas Business Model - Duolingo				
Socios clave Inversionistas Desarrolladores Creadores de material Diseñadores AWS Aliados académicos CNN BuzzFeed	Actividades clave Desarrollo de software Ingeniería Diseño Operaciones Desarrollo Educación Servicio al cliente	Propuestas de valor Educación de idiomas accesible Educación gratuita Aprendizaje divertido	Relaciones con clientes Plataforma autodidacta Diversión Competencia personal Puntaje Niveles de aprendizaje Reconocimientos Cuenta cuentos	Segmentos de cliente Usuarios de apps gratuitas Estudiantes Profesores Escuelas Anunciantes
	Recursos clave Usuarios registrados 68 idiomas ofertados Desarrolladores App Desarrolladores Contenido Empleados Plataforma Algoritmos Duolingo Incubator Duolingo Labs		Canales Boca en boca Foros Podcast App Página web Redes sociales Tiendas de sistemas operativos	
Estructura de costos Salarios AWS Mantenimiento Web Ingeniería Desarrollo de APP I & D Operaciones Anuncios			Fuentes de ingreso Freemium Anuncios Suscripción Certificados de Inglés Servicios de Traducción	

Nota: Creación propia con datos de Duolingo (2021), Ovans (2015) y Diaz (2020).

1.9.6 Desempeño de la empresa Duolingo

El 28 de Julio de 2021 fue el debut de *Duolingo* en la bolsa de valores de Estados Unidos, superando en un 39%, en su primer día las expectativas de su oferta inicial estimada en \$102 dólares por acción, cerrando en \$141.40.

En su primer reporte de ganancias, presentó \$58 millones de dólares, 47% más que el año pasado mismo cuarto, \$176,000 como pérdida. El margen de ganancia fue de \$42.7 millones de dólares, un incremento de 51% del año previo en el mismo periodo. Su EBITDA ajustado fue de \$3.7 millones de dólares, un incremento de \$1.4 millones del año previo en el mismo cuarto.

Con la información financiera presentada y el resultado de su modelo de negocio se puede decir que es una empresa que ha tenido éxito desde que nació, cuando se anunció que se haría pública hubo mucho interés de inversionistas ya que la historia relacionada con las empresas de tecnología está ligada con rendimientos crecientes. El gusto por la colaboración de los usuarios ha hecho que su negocio funcione y que se pueda capitalizar en un momento histórico en donde se impulsa el uso de las nuevas tecnologías en aparatos inteligentes.

1.10 Trabajo remoto en época de *COVID-19*

La pandemia ocasionada por el *COVID-19* vino a acelerar la adquisición de la tecnología en el mundo, las empresas evolucionaron a esquemas de trabajo en casa, los colaboradores se movieron al uso intensivo de tecnologías diversas que les ayudaron a mantener el contacto con compañeros, clientes y proveedores. Algunas organizaciones consideran incluso no regresar al esquema presencial, o están evolucionando a modelos híbridos en donde solo vayan a la oficina cuando sea estrictamente necesario. Por otra parte, las instituciones educativas a lo largo del mundo están haciendo lo mismo, se plantean esquemas mixtos en donde los alumnos puedan tener actividad en sus hogares y en la escuela desarrollen sobre todo la parte social, física y emocional.

Mankins, Garton y Schwartz (2021) señalan que las empresas se han tenido que reinventar como resultado de su adaptación a la nueva realidad, en donde se convive día a día con el virus y las personas cada vez más restringen la interacción social valorando aspectos

de salud y calidad de vida. La supervivencia de muchas organizaciones dependerá en gran medida del inventario de talento y habilidades con las que cuenten.

En un mundo tecnológico toma absoluta relevancia el factor humano, por ello las actividades de reclutamiento activo se enfocan en buscar destrezas y conocimientos diferentes a los que se veían hace cinco o diez años, hoy en día las compañías buscan personas que tengan mayor facilidad para trabajar de la mano con la tecnología y procesar gran cantidad de datos electrónicos.

Mankins, Garton y Schwartz (2021) describen seis prácticas que las compañías están utilizando para reinventarse y asegurarse un lugar en el futuro.

- I. Pensar de manera anticipada cuando se definen los roles críticos para el negocio: esta práctica habla de tomar en consideración cuáles serán las capacidades esenciales en el mundo del mañana, existe solo un pequeño porcentaje de posiciones en las organizaciones que son estrictamente necesarias para su subsistencia y la generación de valor.
- II. Redefinir como luce lo grandioso: un desempeño sobresaliente se vuelve subjetivo a la hora de evaluar el resultado esperado de un colaborador en el futuro, las organizaciones están adquiriendo herramientas para evaluar su inventario de talento y desarrollo de manera interna cuando se tenga el recurso potencial o traerlo desde fuera. La preferencia de muchas empresas es desarrollarlos internamente ya que es más rápido y económico que la contratación de un externo.
- III. No restringir o recortar el desarrollo de la administración: muchas organizaciones en tiempos de crisis lo primero que recortan es su presupuesto de capacitación y mejora continua, este es un gran error que se tiene que evitar cuando se está siguiendo una estrategia de supervivencia para el futuro, el objetivo en este caso es dotar con nuevas habilidades a los recursos con los que ya cuenta la empresa.

- IV. Digitalizar la función de RRHH: en el entorno actual en donde los grupos de trabajo son más dispersos y no importa la distancia física, es primordial desarrollar tecnología y herramientas que faciliten la administración de los recursos.
- V. Que las personas se involucren con la tecnología: cada vez con mayor frecuencia, la inteligencia artificial es utilizada por las organizaciones para el desarrollo de sus estrategias y la construcción de su futuro, sistemas predictivos vienen a hacer más fácil el ofrecimiento de servicios, las máquinas están tomando fuerza y reemplazando a la mano de obra humana en trabajos manuales y repetitivos.
- VI. Descubrir lo que esperan las empresas del mañana: los colaboradores buscan un empleador que haga que se sientan orgullosos de pertenecer y que lleven a cabo actividades sociales que sean trascendentales, así es como se logrará retener el talento humano de las organizaciones, además de la flexibilidad que dan los esquemas de hoy en día de trabajar desde casa, buscarán empresas con alta responsabilidad social.

1.10.1 *El agotamiento del trabajo desde casa*

El término *burnout* (agotamiento laboral en español) se refiere al desgaste emocional, físico y mental ocasionado por el trabajo, actualmente la *OMS* lo incluyó en su clasificación internacional de enfermedades (Forbes, 2019).

El trabajo desde casa en tiempo de la pandemia por *COVID-19* se presentó como la mejor opción y esperanza de continuar con la vida que las personas estaban acostumbradas, la comodidad que esto implicaba para los empleados era notable ya que les permitía atender tareas del hogar, temas familiares y personales sin descuidar sus actividades laborales, con ellos, se percibió una sensación de tiempo libre a pesar de los desalentadores escenarios de la pandemia, sin embargo, esto solo era una de las caras de la moneda dentro de esta historia.

A los empleadores les comenzó a preocupar el mantener la productividad de sus empleados y la supervivencia de sus compañías, pero existía un riesgo inminente que pocos pudieron imaginar o predecir: el agotamiento y desgaste emocional.

Como parte de la investigación “Impacto del *COVID-19* en trabajadores mexicanos” (Villavicencio, 2020), entrevistó a más de cinco mil empleados mexicanos, que realizan trabajo desde casa, con el objetivo de conocer su estado de salud mental y su economía; se identificó que el estrés, síndrome de desgaste ocupacional, trastornos de ansiedad e incremento en la depresión, son las principales afectaciones que los empleados presentan como resultado del confinamiento.

El bienestar laboral promueve el mantener los límites del trabajo de los del hogar y con el tiempo las personas han aprendido a interactuar con ambas partes integrándolas de la mejor manera posible en su cotidianidad; con la llegada de la pandemia, estos han ido desapareciendo poco a poco y no se logra definir el inicio y el fin de un día laboral, cada vez más empleados en un intento de mostrar su compromiso con la empresa para la que trabajan tratan de mantenerse más horas atendiendo temas laborales desde casa.

Laura Giurge y Vanessa Bohns (2020) plantean tres recomendaciones para evitar el agotamiento del trabajo desde casa compaginando su vida personal con la laboral.

- I. Mantener los límites físicos y sociales de manera en la que los hábitos del trabajo de oficina se trasladen a la rutina, realizando actividades simples pero claras para definir límites físicos como el usar ropa de oficina dentro del horario o simplemente dar un paseo antes o después de la jornada laboral, que simule el traslado de ida o regreso al trabajo.
- II. Mantener los límites temporales dentro de lo posible, asumiendo y respetando que no todo el mundo está disponible después del horario oficina, dejando mensajes en el

correo electrónico en los que se indique que la respuesta podría ser más lenta de lo habitual, disminuyendo su expectativa de recibir un correo electrónico de vuelta.

- III. Concentrase en el trabajo más importante, ya que constantemente se ocupa gran parte del tiempo productivo en atender cuestiones no tan relevantes de la actividad principal de su puesto, tornando en una situación negativa el resolver tareas inmediatas en lugar de las primordiales.

1.10.2 *Caso Xiaomi*

Xiaomi Corporation es una empresa de origen chino dedicada a la venta de electrónicos, teléfonos inteligentes y artículos para el hogar conectados mediante tecnología *IoT* (Internet de las cosas en español), la marca cuenta con tiendas físicas, en línea y algunas de sus ventas las genera mediante distribuidores en distintos países de Asia, América y Europa.

La empresa se funda en el 2010 por Lei Jun y siete socios más con experiencia en compañías tecnológicas tales como *Kingsoft*, *Google* e *I-D* de *Motorola*. Lei Jun es el presidente y actual CEO de *Xiaomi* apodado en el medio como el Steve Jobs chino por su brillante mente y arduo trabajo que ha hecho que tenga el éxito actual (MI, 2021).

El origen etimológico de la palabra proviene del concepto budista *Xiao* que significa “un solo grano de arroz de un budista es tan grande como una montaña”, que va de la mano a su filosofía donde exponen que el trabajar bien desde la más pequeña de las cosas hará que busquen la perfección, convirtiéndolos en algo grande y *Mi* del acrónimo *Mobile internet* (internet móvil en español), su idea es revolucionar el mundo de la tecnología con trabajo bien hecho desde el principio y a un precio justo.

Lei Jun, dice que *Xiaomi* es una empresa de Internet y software que no está enfocada realmente a los componentes físicos, sin embargo, el 94% de sus ingresos proceden de la venta de sus teléfonos (MI, 2021), la idea es venderlos casi al precio de los materiales sin

comprometer calidad, a fin de obtener más clientes a quienes les venderán software o aditamentos a mediano y largo plazo.

A pesar de que solo ha abierto un par de tiendas en todo el mundo no genera publicidad regular, se ha enfocado a la creación propia de contenido en redes intentando viralizarla y en el boca a boca para crecimiento de la marca, cuya estrategia ha funcionado hasta la fecha.

Xiaomi basa su demanda en su pronóstico de venta y con un control estricto de sus inventarios se asegura de vender todo sin incurrir en costes adicionales con respecto a sus competidores (MI, 2021), también tiene un canal de posventa muy efectivo abierto siempre a escuchar las quejas y sugerencias que el público requiere, para así poder satisfacer a más personas y hacerlo de forma más personalizada.

Para 2018, *Xiaomi* se posicionó como la cuarta marca más vendida de todo Europa y se distribuye en dos tiendas físicas en España (El Universal, 2021), para el año siguiente consiguió ser la número uno en ventas seguida de sus rivales *Huawei* y *Samsung*, con un 27, 21 y 20% respectivamente, hoy en día cuenta con varios artículos a la venta entre los que destacan: teléfonos inteligentes, notebooks, tabletas, televisores, bandas para hacer ejercicios, baterías portátiles, audífonos, patines eléctricos, drones y hasta vehículos eléctricos.

A pesar de que la marca había sido comparada con otras como *Apple* o criticada por el estilo de su CEO, hoy es destacada por su costo de hasta tres veces menos a sus rivales y por la avanzada customización que ofrece su sistema basado en *Android*.

Si se analiza a *Xiaomi* con las estrategias genéricas de Porter (1980) se cataloga como líder en costos, pues no hay una marca que ofrezca el nivel de tecnología que ellos a un precio tan accesible como el de sus productos. Su CEO, en una entrevista (El Universal, 2021), comenta que el generar tanto volumen les ayuda a ir bajando los costos de producción

y al no invertir tanto en publicidad les ayuda a no mermar parte de las ganancias haciendo más efectiva la estratégica descrita (Tong, Guo, & Chen, 2021).

Xiaomi migró a un sistema basado en su plataforma móvil, en la cual mantiene conectados más de 300 millones de aparatos inteligentes y más de 2,000 dispositivos de 400 compañías asociadas, con presencia en más de 90 países (Tong, Guo, & Chen, 2021), las alianzas que ha formado le permite nutrir su negocio central de teléfonos inteligentes con los bienes y servicios que ellos le ofrecen, esto deriva en crecimiento de capital e incremento de inversión en terceros, como un círculo virtuoso en el que ambos lados obtienen una ganancia.

La compañía ha sido capaz de integrar un sistema de cooperación entre competidores, lo que Nalebuff & Brandenburger (1996) llaman *coo-petencia*, en la que *Xiaomi* se integra a sus asociados para apoyar en la directiva, generar productos de alta calidad y servicios de clase mundial, permitiéndoles incrementar el número de vías por la que generan ingresos y aumentar su participación en diferentes mercados.

Explicado lo anterior se puede concluir que antes del *COVID-19*, la tecnología en la vida diaria de las personas ya era palpable, sin embargo, es notable como este virus vino a acelerar las innovaciones haciendo que cada vez sea más frecuente el desarrollo de aplicaciones que arrojen información de inteligencia artificial y predigan comportamientos de consumidores; aterrizando al caso, el apoyo brindado por *Xiaomi*, a sus empleados y colaboradores, evita que el síndrome del *burnout* sea tendiente a aparecer dentro de sus compañías, al poner a su disposición conocimiento en tecnología, información de nuevos desarrollos, diseño de productos, cadena de suministro, ventas y marketing (Tong, Guo, & Chen, 2021); permitiendo que terceros enfoquen su labor en entregar productos, bienes y servicios de calidad.

El esquema de trabajo remoto llegó para quedarse para algunas empresas, se comprobaron algunos beneficios tales como el poder trabajar para una compañía en un país

extranjero y físicamente seguir en un país distinto, se tuvo tiempo disponible para crear nuevos productos, la adquisición de una rutina de acondicionamiento físico para llevar una vida más sana, el cuidar de otros seres queridos por mencionar algunos.

1.11 Conclusión de capítulo

Con el análisis de los casos de estudio planteados y la teoría expuesta en el desarrollo de este capítulo se puede concluir que la planeación estratégica es clave para la permanencia de cualquier organización en el mercado. Es importante que la estrategia no solo quede como un texto en un documento ejecutivo, sino que se transmita correcta y puntualmente a toda la organización ya que de esto dependerá la ventaja competitiva y el valor agregado que se brinda frente al mercado.

Los directivos deben considerar del dinamismo del mercado y tener en cuenta que la estrategia puede fallar, por lo que la evaluación periódica de la misma a través de métricos contribuirá a disminuir la vulnerabilidad de la organización y a incrementar la efectividad que dirija al cumplimiento de los objetivos.

CAPÍTULO 2

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE *FERRIS*

2.1 Introducción

En este capítulo se describe el funcionamiento del simulador *Capstone* y da un panorama general sobre la industria de sensores en la que se desempeña, sus clientes y preferencias, así mismo, se describe a la empresa *Ferris* su estrategia, objetivos, su misión y visión, así como sus indicadores clave de desempeño.

2.2 Introducción a *Capstone*

Capstone es un simulador de negocios que permite al estudiante aplicar la teoría expuesta en el capítulo uno de este trabajo escrito y adquirida a lo largo de la maestría. Su objetivo es poner a los alumnos al frente de una empresa multimillonaria de sensores en donde a partir del juego se lleva a cabo la combinación de varias estrategias, durante ocho rondas la empresa deberá buscar ser líder del mercado a través de análisis de sus competidores coordinando las actividades de la compañía.

Para demostrar su destreza el simulador permite tomar decisiones en áreas funcionales de la empresa, mismas que se describen a continuación (Capstone, 2021):

- Investigación y Desarrollo (I+D). Departamento encargado de mantener a la empresa en el campo de innovación para ir venciendo a la competencia. Aquí es donde nacen los nuevos productos y se mejoran los ya existentes. Así mismo es en esta área donde se decide el lugar del sensor dentro de un segmento de mercado, el número de sensores por segmento, la edad de estos y su confiabilidad.
- Mercadotecnia. Se encarga de definir el precio, la promoción y el lugar para comercializar los sensores, esto se traduce en la actividad de estimar el costo de venta considerando el precio de los competidores y los propios de la operación, cuando se invierte en promoción se promueve la conciencia del consumidor en relación con la existencia de sus productos, y cuando se hace en ventas se trabaja en la accesibilidad.

- Producción. Es el área que coordina la manufactura de los productos, aquí es donde se conjugan las decisiones que se tomaron en investigación, desarrollo y en mercadotecnia, cada sensor tiene su línea de producción con capacidad y grado de automatización. Se fija un plan de producción con base en los pronósticos de ventas.
- Finanzas. El área financiera se ocupa de tomar decisiones en manejo de deuda, emisión de acciones, de bonos, tomar deuda a largo plazo para fondeo de inversión, y también el manejo de las ganancias.
- Recursos Humanos (R.R.H.H.) Maneja la cantidad de empleados de tiempo completo necesarios para cumplir con los planes de producción que demanda la empresa, su capacitación y el presupuesto destinado al reclutamiento.
- Gestión de la calidad (*TQM*). Se definen actividades que ayudaran a reducir costos de innovación, de materiales, administrativos y de mano de obra.

Al finalizar cada una de las rondas del juego, los participantes pueden consultar el reporte anual *Capstone* que muestra los resultados del comportamiento de la industria de sensores en general para analizar el desempeño de las decisiones tomadas e ir modificando o ajustando según la estrategia definida de su empresa, esta acción la tendrán que realizar cada periodo de ejecución.

2.2.1 *Situación de la industria, competidores y segmentos de mercado*

Los sensores son dispositivos que arrojan información para interpretar, orientación espacial e intensidad de señal, en el caso del simulador *Capstone*, la empresa y sus competidores nacen de un monopolio que existía y que se decide eliminar dividiéndolo en partes iguales.

Cada empresa inicia con un sensor en cada segmento de mercado, los cuales son grupos de clientes con características similares, y su nombre viene de los requerimientos primordiales (Capstone, 2021):

- *Traditional*. Los clientes en este grupo buscan productos ya probados en el mercado a un precio bajo.
- *Low end*. En este grupo se buscan productos que ya tengan varios años en el mercado y que sean a un costo muy bajo
- *High end*. Los clientes buscan productos de tecnología de punta y con nuevos diseños.
- *Performance*. En este segmento se buscan productos de alta confiabilidad y con tecnología de punta de lanza.
- *Size*. Los clientes buscan productos con poco tiempo en el mercado y de alta tecnología.

En la Tabla 3, se muestra un resumen de competidores, productos y segmentos:

Tabla 3. Empresa, Productos y Segmento

Empresa/Segmento	Traditional	Low end	High End	Performance	Size
<i>Andrews</i>	<i>Able</i>	<i>Acre</i>	<i>Adam</i>	<i>Aft</i>	<i>Agape</i>
<i>Baldwin</i>	<i>Baker</i>	<i>Bead</i>	<i>Bid</i>	<i>Bold</i>	<i>Buddy</i>
<i>Chester</i>	<i>Cake</i>	<i>Cedar</i>	<i>Cid</i>	<i>Coat</i>	<i>Cure</i>
<i>Digby</i>	<i>Daze</i>	<i>Dell</i>	<i>Duck</i>	<i>Dot</i>	<i>Dune</i>
<i>Erie</i>	<i>Eat</i>	<i>Ebb</i>	<i>Echo</i>	<i>Edge</i>	<i>Egg</i>
<i>Ferris</i>	<i>Fast</i>	<i>Feat</i>	<i>Fist</i>	<i>Foam</i>	<i>Fume</i>

Nota: Creación propia usando datos de Capstone (2021).

Cada uno de los sensores cuenta con cuatro características que le permiten situarse dentro de los segmentos mencionados, para ilustrarlas se integra la Tabla 4, que hace referencia a los estándares definidos por la Industria en *Capstone* seguidos de la definición de ellas:

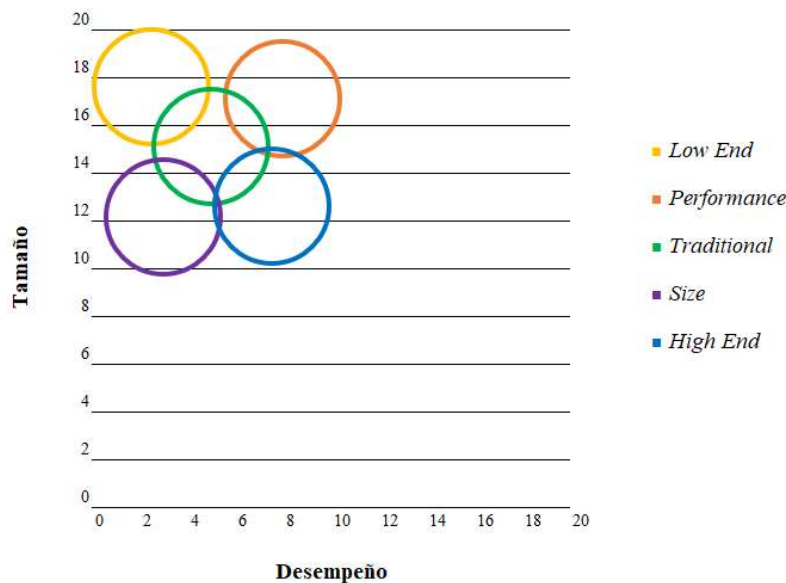
Tabla 4. Características de los Sensores, Año cero.

Segmento	Edad	MTBF	Desempeño	Tamaño
<i>Traditional</i>	2	14,000-19,000	5.7	14.3
<i>Low end</i>	7	12,000-17,000	2.2	17.8
<i>High end</i>	0	20,000-25,000	9.8	10.2
<i>Performance</i>	1	22,000-27,000	10.4	15.3
<i>Size</i>	1.5	16,000-21,000	4.7	9.6

Nota: Creación propia usando datos de Capstone (2021).

- Edad: el tiempo (medido en años) que el sensor tiene en el mercado.
- Confiabilidad (*MTBF: Tiempo medio antes del fallo, por su nombre en inglés*): es la media del funcionamiento que el sensor brinda en condiciones óptimas.
- Precio: cada segmento maneja un rango de costo para el mercado, que tiende a corresponder entre la especialización, mejor desempeño y menor tamaño.
- Posicionamiento: a imagen de un plano cartesiano, los segmentos del mercado conforman rangos de áreas, los cuales no son estáticos ya que cada año las necesidades de los clientes cambian y esto genera un desplazamiento en el que los sensores tienden a moverse hacia la derecha (mejorando su desempeño) y hacia abajo (disminuyendo su tamaño). Véase la Gráfica 1.

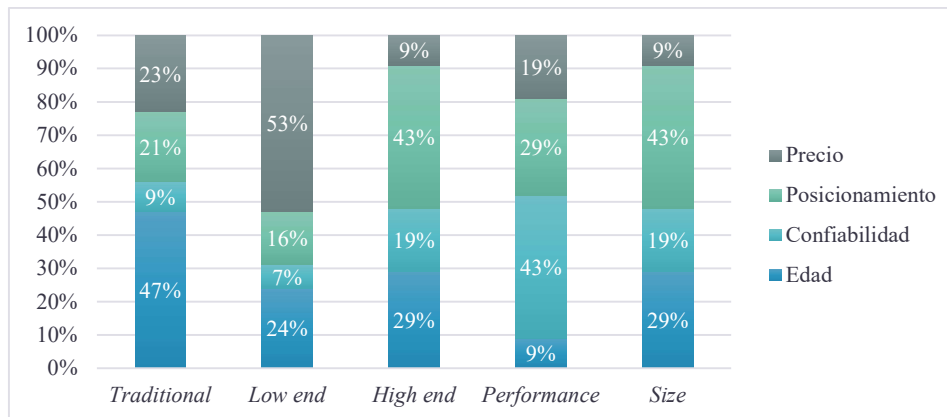
Gráfica 1. Mapa Perceptual.



Nota: Creación propia usando datos de Capstone (2021).

En la Gráfica 2, se muestran los porcentajes de importancia que cada mercado considera para comprar su producto.

Gráfica 2. Criterios de compra.



Nota: Creación propia usando datos de Capstone (2021).

2.3 Estrategias Genéricas Capstone

Capstone muestra seis estrategias mediante las cuales plantea a sus usuarios las bases para crear una propia y así tomar las decisiones que ayuden a obtener los mejores resultados frente a los competidores (Capstone, 2021).

1. Amplio liderazgo en costos: Con presencia en todos los segmentos de mercado, busca generar una ventaja competitiva al mantener costos bajos, esto se logra mediante el departamento de investigación y desarrollo, alineado con producción, en el primero desarrollando y alineando nuevas implementaciones para tener mejores productos y en el segundo a través de la automatización incrementando los márgenes y previniendo gastos innecesarios.
2. Amplio diferenciador: Cuenta con presencia en todos los segmentos, pero a diferencia de amplio liderazgo en costos, este podrá tener un precio por arriba del promedio pues enfocará su área de investigación y desarrollo a mantener sus productos actualizados, por otro lado, busca tener buena accesibilidad y un conocimiento alto por parte de los clientes.

3. Líder en costos por nicho: Su concentración es en los segmentos *Traditional* y *Low end*, la idea es tener la ventaja competitiva al invertir en automatización evitando incremento en costos, no invierte tanto en tiempos extras e intenta que el costo de sus materiales siempre este al mínimo, el precio con el que oferta es siempre por debajo del promedio.
4. Diferenciador por nicho: Enfocado en los segmentos de *Performance*, *High end* y *Size*, se busca que los productos cuenten con un excelente diseño, fácil accesibilidad a ellos, un buen conocimiento por parte de los clientes y un enfoque igual en productos de nueva creación, esto se logra mediante una constante inversión en investigación y desarrollo para irse adecuando a las necesidades de los clientes, esto hará que el precio pueda estar por encima del promedio y el mercado pueda igualmente pagarlos.
5. Líder en costos con enfoque en el ciclo de vida del producto: Centrado en los mercados de *High end*, *Traditional* y *Low end*, busca siempre que los costos de materiales y producción se mantengan al mínimo, que los precios a mercado estén por debajo del promedio y que los productos pasen por los tres segmentos: nacen en *High end*, teniendo una transición en *Traditional* para terminar en *Low end*.
6. Diferenciador con enfoque en el ciclo de vida del producto: Esta estrategia tiene presencia en los segmentos *High end*, *Traditional* y *Low end*, pero a diferencia del punto anterior este si invierte en desarrollo, investigación y accesibilidad, cuentan con excelente diseño y se adecuan a las necesidades cambiantes del mercado lo que les permite incrementar el costo estando por encima del promedio.

2.4 Identidad corporativa de *Ferris*

Ferris es una de las seis empresas resultantes de la división del monopolio de sensores, junto con *Andrews*, *Baldwin*, *Chester*, *Digby* y *Erie*, el equipo directivo está conformado por:

- Damaris Alejandra Rivas Arvizu: Especialista en cumplimiento de comercio internacional, con experiencia en dirección de sistemas logísticos y aduanas, distribución de mercancías y tráfico internacional en apego al marco legal nacional e internacional aplicable.
- Hector Galindo Muñoz: Amplia experiencia en temas de logística internacional, ventas, creador de *start up's* y especialista en temas financieros en varios segmentos.
- Javier Montes Martínez: Especialista en el desarrollo personal y grupal, enfocado en el crecimiento de la conciencia del trabajo en equipo, la lealtad y el compromiso.
- Regino Valderrama Delgado: Especialista en Cadena de Suministro, aplicando estrategias de negociación en el área de compras para mejorar el margen de rentabilidad de los productos de la empresa.

A continuación, se describen los elementos de su identidad corporativa:

- Misión: innovar tecnológicamente con soluciones tangibles las necesidades de la industria electrónica.
- Visión: ser el referente en diseño, tecnología y soluciones para clientes con operaciones de clase mundial
- Valores
 - Pasión: dejamos el alma en cada uno de los procesos desde la idea hasta su materialización.
 - Excelencia: priorizamos la calidad en todo aspecto que conforma la organización.
 - Compromiso: volvemos realidad las necesidades de nuestros clientes.
 - Liderazgo: estamos siempre a la vanguardia.

2.4.1 Estructura Organizacional

Ferris, está dividida en cuatro puestos, cada uno de ellos asignado a un miembro del equipo, que se muestran a continuación en la Figura 4.

Figura 4. Organigrama Ferris.



Nota: Creación propia.

2.4.1.1 Roles y responsabilidades

- Director General: su función es coordinar las actividades de todos los departamentos, dirigiendo sus acciones al cumplimiento de la estrategia de la empresa supervisando paso a paso las acciones de cada departamento y evaluando su desempeño a través del *BSC*.
- Investigación y desarrollo: se encarga de la supervisión de la invención y rediseño de los productos desarrollando las innovaciones necesarias para mantener la empresa por delante de la competencia, decide a que productos y el nivel de desarrollo que se harán, mantiene una estrecha relación con el departamento de mercadotecnia quien cuenta con la información de las necesidades del mercado.
- Mercadotecnia: las funciones son el establecimiento de precios que permitan a la empresa ser competitiva en el mercado, la asignación de presupuestos para la promoción y ventas, también se encarga de crear un pronóstico de ventas que sirve como base para la planeación de la producción.

- Producción: con base en el pronóstico de ventas se planea la producción anual para satisfacer la demanda, además, se encarga de la automatización de la planta y la capacidad operativa procurando mantenerla en el punto óptimo para reducir los costos de manufactura.
- Recursos Humanos: se encarga de la administración y planificación de todo aquello relacionado con el personal de la compañía, desde el reclutamiento, capacitación y jornadas laborales.
- Gestión de calidad *TQM*: se encarga de las iniciativas de calidad de la empresa teniendo intervención en las áreas de I+D y producción con el objetivo de bajar costos de materiales, costos de mano de obra, mejorar tiempos de salida de nuevos productos, gastos administrativos e incremento de la demanda que le permita a la empresa mejorar los márgenes de contribución.

2.4.2 *Estrategia empresarial Ferris*

Tomando como referencia las estrategias planteadas en el manual de *Capstone* (2021), *Ferris* se enfocará en un modelo híbrido llamado amplio diferenciador enfocado en ciclo de vida del producto, esta tendrá presencia en casi todos los segmentos, menos en *Size*, buscando invertir en desarrollo, investigación, posicionamiento y accesibilidad, colocando nuevos productos en segmentos *High End* y *Performance*, con un excelente diseño y adecuándose a las necesidades cambiantes del mercado, lo que permitirá incrementar el precio estando por encima del promedio.

La estrategia de *Ferris* está enfocada en innovar constantemente y realizar mejoras a los productos, considerando que los sectores de gama alta, en los que el precio es altamente sensible, se puede incrementar la rentabilidad a través de las tácticas seleccionadas, mismas que se presentan a continuación.

2.4.3 Tácticas por departamento

El equipo ejecutivo de *Ferris* describe a continuación las tácticas a ejecutar por departamento con el propósito de cumplir con los objetivos de la empresa, todas ellas derivadas de la estrategia elegida.

- Investigación y desarrollo
 - En el año uno se desarrollarán dos nuevos productos con el objetivo de aumentar participación de mercado en los segmentos *High End* y *Performance* con proyección para salir al mercado en el año tres.
 - Se tendrá presencia en todos los segmentos durante el primero año y el sensor de *Size* se moverá en el segundo año a *Traditional*, periódicamente se actualizarán todos los sensores para mantenerse dentro del posicionamiento y edad deseado del mercado, con excepción de *Low End*.
- Mercadotecnia
 - Desde el año uno se buscará tener alta inversión en promoción y ventas de \$9,000.00, para obtener el 90% de conocimiento y accesibilidad de los productos para el año 2027, ya que al mantenerse presentes en casi todos los segmentos difícilmente se tendrá el liderazgo en ventas en alguno de ellos, con esto se busca obtener las ventas más altas posibles.
 - Habrá comunicación constante con los departamentos de I+D y producción para establecer los precios en la media del mercado. Las proyecciones de ventas estarán basadas en la venta del año anterior, sumando el crecimiento del mercado.
- Producción.
 - Según el porcentaje de participación en los segmentos se producirá entre un rango de 10% a 20% extra de las proyecciones de venta, para mantener un inventario positivo; con el objetivo de evitar desabasto.

- En el año uno se invertirá en automatización para las nuevas líneas de producción, para lanzarlas con un nivel siete, una vez que salgan al mercado. Las líneas actuales buscarán establecerse en un nivel mínimo de cinco.
- Se buscará mantener una utilización de la planta entre 100% y 180% en todas las plantas.
- Finanzas
 - Para soportar las inversiones en automatización, capacidad operativa, *TQM* y recursos humanos la empresa recurrirá a deuda de largo plazo para no descapitalizarse y mantener el flujo de efectivo.
 - El pago de dividendos se realizará de forma anual, siendo dependiente de la situación económica de la empresa en ese momento.
 - Se procurará mantener un crecimiento del valor de las acciones de 7% anualmente.
 - Si la situación económica es factible se retirarán acciones del mercado para incrementar la propiedad de la empresa.
 - Para el financiamiento a clientes, se busca mantener 30 días.
 - Se cuidará el puntal pago de préstamos para no incurrir en intereses moratorios.
- Recursos Humanos
 - En el reclutamiento de personal, la empresa incrementará en 10% su presupuesto año con año, iniciando con 500 USD.
 - Se destinarán diez horas anualmente en la capacitación del personal e ira incrementando al paso de los años.
- Gestión de calidad *TQM*
 - Se plantea invertir 3,000 USD en mejoras que beneficien la reducción de tiempos de desarrollo y eficiencia en investigación.

- La inversión en desarrollo de planta para la reducción de costos de mano de obra y material contará con un presupuesto de 3,000 USD.
- Para la optimización de gastos en áreas administrativas se destinarán 1,500 USD.
- Se destinará un monto de 1,500 USD para incrementar la demanda y los canales de distribución.

Después de la definición de las tácticas, los directivos se encargarán de ejecutarlos correctamente en cada una de las áreas y se evaluará su desempeño periódicamente para comprobar su efectividad, de no cumplir con el nivel esperado estas se reevaluarán y de ser necesario se harán correcciones pertinentes para mejorarlas siguiendo siempre la estrategia cumpliendo con los objetivos.

2.4.4 *Objetivos estratégicos de Ferris*

Los objetivos estratégicos y de largo plazo de *Ferris* se plantean a partir del *BSC* en las Tablas 5 y 6, mostradas a continuación.

Tabla 5. Objetivos a Largo plazo de Ferris

	2025	2029	Máximo
Finanzas			
<i>Capitalización de mercado</i>	10	15	20
<i>Ventas</i>	15	15	20
<i>Préstamos</i>	20	20	20
Procesos internos			
<i>Utilidad de operación</i>	30	30	60
Cliente			
<i>Puntaje encuesta de satisfacción</i>	15	15	20
<i>Participación de mercado</i>	25	30	40
Aprendizaje y conocimiento			
<i>Ventas/ Empleados (Promedio)</i>	10	10	20
<i>Activos/ Empleados (Promedio)</i>	8	8	20
<i>Utilidades /Empleados (Acumulado)</i>	2	2	20

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

Tabla 6. Objetivos estratégicos anuales de Ferris

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Máximo
FINANZAS									
<i>Precio de la acción</i>	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	8.0
<i>Utilidades</i>	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	9.0
<i>Apalancamiento</i>	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0
PROCESOS INTERNOS									
<i>Margen de contribución</i>	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	5.0
<i>Utilización de planta</i>	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0
<i>Días de capital de trabajo</i>	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0
<i>Costo por desabasto</i>	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	5.0
<i>Costo por inventarios</i>	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0
CLIENTES									
<i>Criterio de compra</i>	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
<i>Conocimiento del producto</i>	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	5.0
<i>Accesibilidad</i>	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	5.0
<i>Cantidad de productos</i>	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0
<i>Gastos admin y vtas</i>	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO									
<i>Rotación de personal</i>	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	6.0
<i>Productividad</i>	N/A	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	7.0
<i>Reducción de materiales</i>	N/A	N/A	N/A	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	3.0
<i>Reducción de I+D</i>	N/A	N/A	N/A	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	3.0
<i>Reducción de costos admin</i>	N/A	N/A	N/A	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	3.0
<i>Incremento de la demanda</i>	N/A	N/A	N/A	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	3.0

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

Estos indicadores se evaluarán cada año junto con los resultados del resto de las empresas, esto permitirá hacer ajustes a las tácticas y estrategia de una manera objetiva.

2.5 Conclusiones

El planteamiento de los distintos indicadores, proyección de las estrategias, así como el hablar de la industria en general, ayuda a que se identifique el lugar donde se encuentra actualmente la empresa, conocer los competidores y cuáles serán aquellos métricos en los que se deberá poner énfasis, a fin de lograr el mejor posicionamiento, son claves si se desea liderar el mercado de los sensores.

Esta sección crea consciencia sobre cuales puntos son más importantes con respeto a otros, tanto en la industria como dentro del simulador, tomar buenas decisiones será más sencillo si se tiene una trazabilidad del lugar donde se encuentra actualmente y está claro hacia donde se proyecta o quiere llegar.

CAPÍTULO 3

ANALISIS DE RESULTADOS 2022 - 2023

3.1 Introducción

En este capítulo se analizará el desempeño de la estrategia de *Ferris* en la industria de sensores *Capstone* a través de los resultados arrojados en el *BSC*, además, se evaluará a la competencia para determinar la efectividad de las decisiones de la empresa frente al resto, todo esto durante el periodo 2022 – 2023.

3.2 Análisis del panorama de la industria

Han transcurrido dos años después de la separación del monopolio y las seis empresas han comenzado a implementar sus estrategias para posicionarse en el mercado, a continuación, se analizará a la competencia y se describe cómo es que han llegado a los resultados actuales.

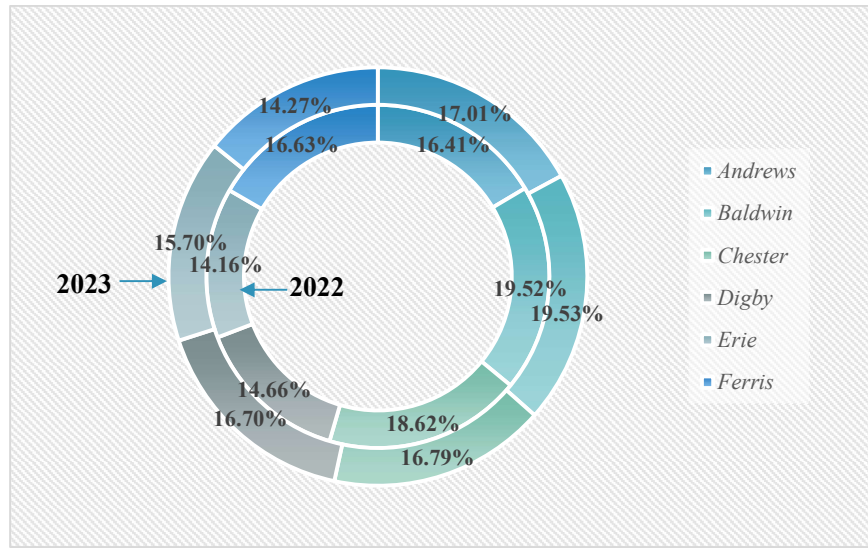
3.2.1 *BSC de la industria*

La inclinación de las empresas a determinados nichos de mercado comienza a identificarse, *Baldwin* quien es actualmente el líder en ventas parece que se dirige a posicionarse en los segmentos de baja gama como *Low end* y *Traditional*, teniendo una presencia menos significativa en el resto, lo que representa una ventaja para *Ferris*, que se planteó tener una mayor presencia en *High end* y *Performance* por el margen de ganancia posible.

En el área de investigación y desarrollo, dos empresas han creado un nuevo producto, para *Digby* se identifica a *Down* dentro del *Low end* y para *Andrews* se observa a *All*, que aún no se tiene información hacia que segmento de la industria está dirigido, mientras que *Ferris* ha creado a *Fury* y *Fame* para *High end* y *Performance* respectivamente los cuales están prospectados a salir en el 2024.

En cuanto a la participación de mercado, la industria creció un 27% en los últimos dos años, en los que *Ferris* obtuvo un 14.27%, y como líder se encuentra *Baldwin* con 19.53%, en la Gráfica 3 se muestra el porcentaje de participación por empresa.

Gráfica 3. Participación del mercado de la industria Capstone 2022-2023.



Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

En los resultados generales del BSC se observa que *Ferris* se encuentra al final de la tabla con 193 puntos junto con *Chester*, siendo los más rezagados de la industria, mientras que *Baldwin* se posiciona como líder del mercado con 277, a quien le sigue *Andrews* con 219, *Digby* con 207 y *Erie* con 200. En la Tabla 7 se presentan los resultados generales por empresa.

Tabla 7. BSC periodo 2022-2023.

	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Largo Plazo	Total
<i>Andrews</i>	53	61							105	219
<i>Baldwin</i>	56	80							141	277
<i>Chester</i>	60	55							78	193
<i>Digby</i>	50	61							96	207
<i>Erie</i>	42	65							93	200
<i>Ferris</i>	52	49							92	193
Puntos posibles	82	89							240	1000

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

El desempeño de *Ferris* es bajo en comparación con lo esperado, pasó del cuarto lugar de la tabla en el primer año al sexto en los resultados del segundo, con un valor descendiente en los acumulados para el puntaje en largo plazo.

3.2.2 Estrategias de la competencia.

Con base en los resultados de los dos periodos se analizarán los movimientos de cada una de las empresas de la industria con el objetivo de identificar las posibles estrategias que están tomando.

Se pondrá mayor énfasis en el comportamiento de quien liderea actualmente el mercado y en la, o las empresas que sigan una estrategia similar a la de *Ferris* para seguir de cerca sus movimientos y comportamiento, lo que contribuirá a la toma de las nuevas decisiones.

- *Andrews*: se asume que su estrategia es de líder en costos por la inversión que realizaron en la automatización de las líneas *Low end* y *Traditional*, en el resto de los segmentos mantiene los productos originales con un desarrollo y tamaño promedio de la posición ideal, en el caso del *MTBF* lo han desarrollado al máximo esperado y mantienen precios sobre la media de la industria, lo que les da ventaja contra los demás competidores, por otra parte, han creado un nuevo producto que saldrá al mercado a la mitad del 2024, sin embargo, aún no es posible asegurar hacia que segmento va dirigido.
- *Baldwin*: en el caso de esta empresa parece ser muy clara la estrategia de líder de costos por la inversión en automatización de las líneas de producción de *Low end* y *Traditional*, así como la compra de capacidad operativa para las mismas, actualmente manejan precios promedio y presupuestos particularmente altos como los de *Andrews* para conocimiento y accesibilidad. No han creado nuevos productos siguiendo con los cinco originales con un desarrollo y tamaño promedio en la posición ideal.
- *Chester*: esta empresa está al igual que *Ferris* en la última posición de la tabla del *BSC*, se mantiene con los cinco productos originales moviendo a *Coat* de *Performance* a *Traditional*, lo que da indicios de una estrategia de líder en costos, aún

no ha sido líder de ninguno, manteniendo ventas promedio y al momento es la única que ha tenido un préstamo de emergencia en este bienio.

- *Digby*: se asume que su estrategia es líder en costos ya que tiene un nuevo producto *Down* que salió en 2023 en el segmento de *Low end* donde obtuvo el 17% de participación del mercado, por otro lado, *Duck* de *High end* tiene un desarrollo superior al resto de sus competidores, sus precios están sobre la media del mercado, ha invertido en automatización en las líneas de producción de todos sus productos y aún más en la de *Low end* manteniendo presupuestos de promoción y ventas por debajo de la media del resto mercado.
- *Erie*: esta empresa mantiene los cinco productos originales con desarrollo y tamaño dentro de la posición ideal obteniendo buenas ventas pero bajas en comparación con el resto de los competidores, sus precios se mantienen por encima de la media y tuvo dos cortos de material debido a su nivel de producción en el que se ha mantenido con pronósticos de bajo riesgo por lo que no es posible determinar la estrategia implementada, el único indicio de una estrategia de líder en costos es la inversión en automatización del 9.5 de *Low end*.

3.3 BCS Ferris

En esta sección, se analizan los indicadores clave de *Ferris* y se comparan los resultados obtenidos contra los esperados durante el periodo 2022-2023, se presenta la Tabla 8 con la comparativa de dicha información para apoyar el análisis.

A continuación, se mencionan aquellos indicadores que no se han alcanzado en el bienio y la razón de ello:

- Perspectiva financiera: *Ferris* no ha logrado puntuar en el indicador de utilidades, debido a que se ha mantenido en saldo negativo en este elemento derivado del inventario que se quedó sin vender, el margen de contribución que no fue lo suficiente

para pasar a números positivos en el estado de finanzas, impactando dichos elementos en el precio de la acción, que tuvo un desplome en cada año, contrario al incremento deseado por la empresa.

- Perspectiva de procesos internos: el margen de contribución del primer año se mantuvo muy debajo de lo esperado por la empresa, debido a que la inversión en automatización no se cubrió para todos los segmentos, mientras que en el indicador de utilización de la planta para 2023 tampoco se alcanzó ya que se contaba con inventario del periodo previo.

En los indicadores de inventario y desabasto, se considera que la proyección de la compañía no fue adecuada para los periodos, ya que fue insuficiente en el segundo periodo quedando sin productos por vender en tres segmentos.

- Perspectiva de cliente: la accesibilidad y conocimiento de los productos esta fuera de objetivo, debido a que los montos invertidos en dicha área han estado por debajo de los máximos establecidos en el mercado por las otras compañías que mantienen un valor de 180% sobre las inversiones de *Ferris*.

El indicador de cantidad de productos está en valores inferiores al esperado, debido a que la salida de *Fury* y *Fame* para 2023 y 2024, se retrasó por un año debido a la situación financiera de la empresa.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: el indicador de productividad no ha obtenido puntos debido a que la inversión en el personal no ha reflejado un incremento en su valor, se considera para el próximo año realizar un ajuste hacia arriba en el monto para reclutamiento, así como incrementar, al menos, quince horas para capacitación dado que el indicador de reclutamiento tampoco arrojó los resultados esperados.

Tabla 8. BSC Ferris 2022-2023.

	2022		2023		Máximo
	Actual	Objetivo	Actual	Objetivo	
Finanzas	15.4	18.5	12.8	18.5	25
Precio de la acción	7.4	6.0	4.8	6.0	8
Utilidades	0.0	4.5	0.0	4.5	9
Apalancamiento	8.0	8.0	8.0	8.0	8
Procesos internos	18.8	17.0	15.6	17.0	25
Margen de contribución	0.4	2.0	2.1	2.0	5
Utilización de planta	5.0	4.0	0.6	4.0	5
Días de capital de trabajo	5.0	4.0	5.0	4.0	5
Costo por desabasto	4.4	3.0	3.4	3.0	5
Costo por inventarios	4.0	4.0	4.5	4.0	5
Cliente	14.3	15.0	15.1	15.0	25
Criterio de compra	5.0	5.0	5.0	5.0	5
Conocimiento del producto	1.4	1.5	3.0	1.5	5
Accesibilidad	0.0	0.5	0.0	0.5	5
Cantidad de productos	2.9	3.0	2.1	3.0	5
Gastos admin y vtas	5.0	5.0	5.0	5.0	5
Aprendizaje y crecimiento	3.4	3.0	5.8	3.5	25
Rotación de personal	3.4	3.0	5.8	3.0	6
Productividad	N/A	N/A	0.0	0.5	7
Reducción de materiales	N/A	N/A	N/A	N/A	3
Reducción de I+D	N/A	N/A	N/A	N/A	3
Reducción de costos admin	N/A	N/A	N/A	N/A	3
Incremento de la demanda	N/A	N/A	N/A	N/A	3
TOTAL	51.9	53.5	49.3	54.0	100

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

3.4 Análisis de investigación y desarrollo

Dando seguimiento a la táctica de mantenerse en el posicionamiento deseado por el mercado, Ferris se apega a dicho estándar en los años 2022 y 2023, la Tabla 9 ilustra las características definidas por los clientes para el primer bienio, dando paso a un análisis de segmentos y sus productos correspondientes.

Tabla 9. Características de los segmentos 2022 y 2023.

	Edad	MTBF	2022		2023	
			Desempeño	Tamaño	Desempeño	Tamaño
Traditional	2	14,000-19,000	5.7	14.3	6.4	13.6
Low end	7	12,000-17,000	2.2	17.8	2.7	17.3
High end	0	20,000-25,000	9.8	10.2	10.7	9.3
Performance	1	22,000-27,000	10.4	15.3	11.4	14.6
Size	1.5	16,000-21,000	4	10.6	4.7	9.6

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

3.4.1 *Segmento Traditional*

En este segmento la característica más relevante es la edad, con valor de dos, los productos que lideraron por año fueron *Cake* y *Baker*, con 20% y 18% respectivamente del total de participación, al estar más cerca de los puntos ideales que requiere el consumidor, mientras que *Fast*, se encontró en segundo en 2022 y quinto lugar en 2023; en el primer año se rondaba en una edad ideal de 2.23 a 2.45 y para el siguiente se llegó a 2.03.

En posicionamiento ideal en el bienio lo tuvo en producto de *Ferris*, para el *MTBF* todos los productos estuvieron dentro del rango, con *Baker* en el punto máximo y *Eat* en el mínimo, un mejor precio hubiera ayudado a incrementar la venta en este segmento.

3.4.2 *Segmento Low end*

En este mercado la segunda característica más relevante en desarrollo e investigación es la edad, donde todos los productos mantuvieron su posición y envejeciendo a la par durante el bienio analizado, únicamente fue actualizado el *MTBF* para llegar al máximo (1,700) en los productos *Bead*, *Acre* y *Feat*, así como en el mínimo (1,200) en *Ebb*, lo cual benefició a esta última en costos menores de labor y mano de obra. En este caso el monto invertido para conocimiento y accesibilidad permitió a *Baldwin* y *Erie* tener ventaja para las ventas.

3.4.3 *Segmento High end*

El posicionamiento es la principal característica que el cliente solicita en este segmento. Aun cuando las fechas de desarrollo no brindaron la posibilidad a todas las empresas de cumplir las coordenadas ideales de cada año, se observa que el líder *Bid*, mantuvo un 18% y un 19% del mercado al cierre de cada año, pues cumplió con el *MTBF* máximo en una edad del 1.61 y 1.56 respectivamente.

Fist ha tenido una participación del 14% para el 2022 y 15% para el 2023, quedando en segundo y tercer lugar, con 100 unidades menos vendidas para el segundo año, el *MTBF* se subió al máximo para el 2023 donde tuvo un potencial 3% que no satisfizo. Es importante

remarcar que en este segmento hubo un corto de sensores en todas las empresas y los clientes recurrieron a productos de otras características para satisfacer la demanda.

3.4.4 *Segmento Performance*

El *MTBF* es la característica más importante del segmento con valor de 27,000, donde *Foam* cumple con ella, generando un producto acorde al esperado por el mercado, y alineando a lo planteado el cual liderea el mercado con el 21% y 23% de participación en cada año, seguido de *Bold*, con el mismo *MTBF*.

3.4.5 *Segmento Size*

En este mercado la característica más relevante es el posicionamiento, donde los líderes son *Dune* y *Buddy* teniendo una participación promedio de 22% y 19% para los años 2022 y 2023, respectivamente, ambos productos tuvieron características similares, más el primer lugar lo tomó *Baldwin* al incrementar el *MTBF* al máximo esperado (21,000), mientras *Digby* estuvo mil puntos abajo.

Fume se encuentra siendo desarrollado para reubicarse en *Traditional* y será liberado en abril 2024, por lo que se posicionó en último lugar en 2022 y 2023.

3.5 Análisis de mercadotecnia

En esta sección se revisará el desempeño de las tácticas aplicadas por *Ferris* en cada segmento, las cuales establecen los elementos de precios, inversiones en mercadotecnia para llegar al conocimiento y accesibilidad de los productos ofertados, así como las encuestas de satisfacción de los clientes. Además, se comparará con lo realizado por el resto de la competencia en los últimos dos años.

3.5.1 *Segmento Traditional*

La inversión de \$2,000 USD en promoción por parte de *Erie* lo sitúan como líder en cuanto a conocimiento al contar con un 100%, por otra parte, *Ferris* está situado en penúltimo lugar con 75% derivado de los \$1,350USD que destino a dicho rubro.

Por otro lado, los \$2,000 USD pagados por *Erie* en ventas lo sitúa a la cabeza de accesibilidad con 67% a la par de *Andrews*, mientras que *Ferris* alcanza un 51% fruto del presupuesto de \$1,350USD empleado. A pesar de que *Erie* obtuvo los porcentajes más altos de conocimiento y accesibilidad no logró ser el líder de ventas de este segmento quedando en la posición número tres, por lo que las características del producto fueron más relevantes.

En cuanto a precios, *Erie* y *Chester* se encuentra sobre la media siendo los más económicos con \$26.99 y 27.40 respectivamente, *Ferris* se encuentra un punto por debajo del límite del rango esperado con \$28.00 junto con el resto de los competidores quienes se ofertan en \$28.50 a excepción de *Baldwin* con el precio más alto de \$29.00, como se ve esto no ha tenido impacto directo en el comportamiento de las ventas.

Finalmente, quien obtuvo mejor calificación en la satisfacción de los clientes es *Baldwin* con 51 puntos quedando en penúltimo lugar *Ferris* con 41. Véase Tabla 10.

Tabla 10. Segmento Traditional 2023.

Producto	Precio	Promoción	Conocimiento	Ventas	Accesibilidad	Calificación de clientes
<i>Baker</i>	\$29.00	\$1,700	89%	\$1,700	59%	51
<i>Cake</i>	\$27.40	\$1,750	91%	\$1,500	57%	47
<i>Eat</i>	\$26.99	\$2,000	100%	\$2,000	67%	48
<i>Able</i>	\$28.50	\$1,300	72%	\$2,000	67%	44
<i>Fast</i>	\$28.00	\$1,350	75%	\$1,350	51%	41
<i>Daze</i>	\$28.50	\$1,250	70%	\$1,300	48%	39

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

3.5.2 Segmento Low end

Erie y *Chester* generan un 98% de conocimiento en sus productos para este mercado al invertir \$2,000 USD cada uno en promoción, en tanto que *Ferris* se queda en un 77% por haber destinado únicamente \$1,450USD, no obstante, quien cuenta con un porcentaje menor fue *Andrews* con 68% resultado de sus \$1,300 USD para esta sección. La inversión en estos rubros no tuvo impacto directo en las ventas de ese segmento.

En cuanto a la accesibilidad, *Baldwin* y *Andrews* empatan a un 55% por su inversión individual de \$2,000 USD, siendo la primera empresa mencionada quien toma ventaja de ello al situarse como líder de ventas de este segmento, *Ferris* solo alcanza a sumar 41% al destinar 1,450 USD para el segundo año lo que lo lleva a la penúltima posición de ventas.

En este segmento el precio es el rubro más importante en las expectativas del cliente, *Erie* es quien ofrece el mejor con \$19.29, el resto de la competencia oscila entre el rango de los \$19.29 y \$20.00, sin embargo, en los resultados de este año este factor no determino el liderato del nicho.

En cuanto a satisfacción del cliente *Baldwin* se encuentra a la cabeza con 36 puntos dejando a los demás un punto por debajo consecutivamente posicionándose como líder de ventas. Véase Tabla 11.

Tabla 11. Segmento Low end 2023.

Producto	Precio	Promoción	Conocimiento	Ventas	Accesibilidad	Calificación de clientes
<i>Bead</i>	\$20.00	\$1,700	88%	\$1,700	46%	36
<i>Ebb</i>	\$19.29	\$2,000	98%	\$2,000	55%	35
<i>Cedar</i>	\$19.70	\$2,000	98%	\$1,800	47%	34
<i>Acre</i>	\$20.00	\$1,300	68%	\$2,000	55%	33
<i>Feat</i>	\$19.50	\$1,450	77%	\$1,450	41%	32
<i>Dell</i>	\$19.80	\$1,600	76%	\$1,600	41%	30

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

3.5.3 Segmento High end

Al igual que en los segmentos anteriores *Erie* se vuelve a situar en la mejor posición en cuanto a conocimiento con 84% con una inversión de \$1,550USD, *Ferris* lo secunda con un 69% derivado de los \$1,300 USD que tiene en presupuesto de promoción, sin embargo, esto no ha tenido relación directa con las ventas ya que en la primera posición se encuentra *Baldwin*.

Baldwin quien decidió destinar \$2,000 USD en presupuesto para ventas alcanza un 63% en accesibilidad siendo el mejor en cuanto a ventas de este segmento, a pesar de que todos se quedaron sin inventarios, por su parte *Ferris* queda debajo de ellos con un 44% debido a sus \$1,300 USD para mismo rubro, aunque en ventas pasa al tercer sitio.

El precio para este segmento no es el factor determinante de compra, por lo que la mayoría de los competidores incluido *Ferris* manejaron precios entre el \$38.00 y \$39.00 situándose en el límite superior esperado a excepción de *Chester*, quien se ofertó en \$37.70 posicionándose como el más barato.

En la satisfacción de los clientes a pesar de no ser *Baldwin* el mejor valorado obteniendo 18 puntos, frente a *Andrews* quien alcanzó 35, logró posicionarse como líder de ventas debido al temprano lanzamiento de su producto al mercado en comparación con el resto y al tener el *MTBF* más alto, quedando *Ferris* con una puntuación de 32 en un segundo lugar. Véase Tabla 12.

Tabla 12. Segmento High end 2023.

Producto	Precio	Promoción	Conocimiento	Ventas	Accesibilidad	Calificación de clientes
<i>Bid</i>	\$39.00	\$1,150	62%	\$1,150	42%	18
<i>Adam</i>	\$38.90	\$1,200	64%	\$2,000	63%	35
<i>Fist</i>	\$38.00	\$1,300	69%	\$1,300	44%	32
<i>Echo</i>	\$39.49	\$1,550	84%	\$1,250	43%	32
<i>Duck</i>	\$39.20	\$1,200	62%	\$1,200	41%	31
<i>Cid</i>	\$37.70	\$1,000	58%	\$800	32%	8

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

3.5.4 Segmento Performance

En este segmento *Ferris* cuenta con un mejor porcentaje tanto de conocimiento con 75% y accesibilidad con 39%, al realizar una inversión de \$1,420 para cada presupuesto, lo que le confiere el sitio como líder del segmento, en el primer rubro *Andrews* queda rezagado con un

46% al destinar únicamente \$800USD y para el segundo *Chester* logra 27% gracias a sus \$700 USD.

En precios *Erie* se encuentra como el más caro y *Chester* como el más barato mientras que el resto de los competidores se ofertaron en \$34.00 y *Ferris* con \$33.00 encontrándose en la media.

La satisfacción del cliente fue un rubro mayormente valorado, donde *Ferris* se encuentra en la mejor posición con 43 puntos al haber sido quien destino mayor presupuesto frente a la competencia, teniendo diferencia de ocho puntos con el segundo mejor *Baldwin*. Véase Tabla 13.

Tabla 13. Segmento Performance 2023.

Producto	Precio	Promoción	Conocimiento	Ventas	Accesibilidad	Calificación de clientes
<i>Foam</i>	\$33.00	\$1,420	75%	\$1,420	39%	43
<i>Bold</i>	\$34.00	\$1,150	61%	\$1,150	32%	35
<i>Aft</i>	\$33.99	\$800	46%	\$1,000	30%	31
<i>Dot</i>	\$34.00	\$1,000	52%	\$1,000	28%	32
<i>Edge</i>	\$34.49	\$1,000	52%	\$1,000	27%	23
<i>Coat</i>	\$30.50	\$1,000	50%	\$700	24%	14

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

3.5.5 Segmento Size

El primer sitio en ventas del segmento es ocupado por *Digby* ya que mantuvo un presupuesto en promoción de \$1,150 USD lo que le confiere un 61% en conocimiento y lo posiciona como el líder de este segmento, mientras que *Ferris* queda en segundo lugar en conocimiento de los clientes con 2% debajo de ellos y solo \$1,100USD asignados a este rubro.

Los precios ofertados en este segmento fueron variados ya que no es determinante de compra para los clientes, oscilaron entre \$32.70 y 34.49. por otra parte, la satisfacción de los clientes no marco una diferencia significativa ya que a pesar de ser *Andrews* en mejor valorado con 54 puntos, no ocupó el primer lugar en ventas. Por lo que se concluye que la

razón por la que *Digby* obtuvo el primer lugar en ventas fue la salida de *Ferris* de este segmento y la falta de productos de *Andrews*, *Baldwin* y *Erie*.

Ferris se encuentra al final de la tabla con una puntuación de tres y con precio de \$34.49, es importante mencionar que en el año 2023 *Fume* sale de este mercado por lo que la empresa no tendrá más presencia aquí en los próximos periodos. Véase Tabla 14.

Tabla 14. Segmento Size 2023.

Producto	Precio	Promoción	Conocimiento	Ventas	Accesibilidad	Calificación de clientes
<i>Dune</i>	\$33.80	\$1,000	52%	\$1,000	32%	34
<i>Buddy</i>	\$34.00	\$1,150	61%	\$1,150	37%	30
<i>Agape</i>	\$34.00	\$1,100	55%	\$2,000	59%	54
<i>Cure</i>	\$32.70	\$1,000	50%	\$900	30%	12
<i>Egg</i>	\$34.49	\$1,000	54%	\$1,000	35%	33
<i>Fume</i>	\$33.00	\$1,100	59%	\$1,100	35%	3

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

3.6 Finanzas

En el análisis financiero se establecen los parámetros necesarios para el desarrollo de las distintas áreas, este departamento es el encargado de la asignación de presupuestos para investigación y desarrollo, los montos destinados para publicidad y ventas, así como las inversiones en producción, recursos humanos y calidad.

3.6.1 Ventas

El desempeño de las ventas durante los primeros dos años ha sido por debajo de lo esperado, tal como se muestra en la Tabla 15, las proyecciones iniciales eran pensando en un crecimiento positivo a dos dígitos, sin embargo, se encuentra en un porcentaje por debajo de lo que se proyectó, debido a que el presupuesto de ventas y publicidad de otras empresas fue mayor, principalmente en *Low end* y *Traditional*, y algunos parámetros demandados por los consumidores como posición ideal o precio fueron mejor en otras compañías, con esto *Ferris*

debe revisar donde realiza las inversiones a fin de contrarrestar el resultado en los siguientes dos años.

Tabla 15. Ventas anuales por compañía 2021-2023.

<i>Año</i>	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Ferris</i>
2021	\$ 101,073	\$ 101,073	\$ 101,073	\$ 101,073	\$ 101,073	\$ 101,073
2022	\$ 114,005	\$ 135,544	\$ 129,307	\$ 101,850	\$ 98,323	\$ 115,520
2023	\$ 133,516	\$ 153,263	\$ 131,768	\$ 131,059	\$ 123,196	\$ 112,001
Acumulado	\$ 348,594	\$ 389,880	\$ 362,148	\$ 333,982	\$ 322,592	\$ 328,594

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

La empresa se encuentra en último lugar en volumen de ventas al tener un acumulado porcentual negativo con respecto al 2022, por debajo de *Chester* quien tiene ventas de \$362,148 millones. El crecimiento porcentual se puede visualizar de mejor manera en la Tabla 16.

Tabla 16. Crecimiento de ventas 2022-2023.

<i>Año</i>	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Ferris</i>
2022	13%	34%	28%	1%	-3%	14%
2023	17%	13%	2%	29%	25%	-3%

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

3.6.2 Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad que se están midiendo cada dos años son:

- Return on sales (*ROS*), retorno de ventas.
- Return on assets (*ROA*), retorno de activos.
- Return on equity (*ROE*), retorno de inversión.

Los resultados del mercado de estos indicadores se pueden visualizar en la Tabla 17. Para los años 2022 y 2023 se observan los siguientes comportamientos para la empresa *Ferris*:

- *ROS*. El margen y la eficiencia operativa ha tenido una caída hacia porcentajes negativos con ligero decremento en el segundo año después de su reestructura, por falta de capital para realizar las adecuaciones en manufactura, así como el alto costo de

mercadotecnia, comparando con el resto de la industria es quien lleva el peor desempeño y *Baldwin* encabeza la tabla de resultados positivos.

- *ROA*. La riqueza que está generando los activos, es la menor con respecto a otros competidores, en especial con *Baldwin* con casi siete puntos porcentuales de diferencia quien se encuentra más adelante en el mercado, la principal razón es el alto desarrollo de las plantas de manufactura por parte de esa compañía al generar menor costo de operación incrementa el beneficio económico.
- *ROE*. El capital de la organización y su empleo dentro de la misma muestra que *Ferris* está realizando una utilización no muy buena de los recursos económicos, el flujo de efectivo quedo sin utilizarse cuando pudo estar invertido en campaña de mercadotecnia, incremento de la capacidad instalada o desarrolla de las plantas de producción. Sobresale por quince puntos porcentuales la empresa *Baldwin*, con respecto a la primera, seguidas de *Erie* y *Digby* con segundo y tercer sitio respectivamente.

Tabla 17. Indicadores de rentabilidad 2021-2023.

ROS						
Año	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Ferris</i>
2021	4.1%	4.1%	4.1%	4.1%	4.1%	4.1%
2022	0.5%	1.6%	3.9%	-0.01%	-5.0%	-0.01%
2023	1.0%	5.9%	0.7%	3.4%	3.4%	-1.7%

ROA						
Año	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Ferris</i>
2021	4.4%	4.4%	4.4%	4.4%	4.4%	4.4%
2022	0.5%	1.4%	4.5%	-0.01%	-4.5%	-0.01%
2023	0.09%	5.2%	0.07%	3.6%	3.4%	-1.7%

ROE						
Año	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Ferris</i>
2021	8.7%	8.7%	8.7%	8.7%	8.7%	8.7%
2022	1.1%	3.4%	9.6%	-0.03%	-11.4%	-0.03%
2023	2.2%	11.1%	1.7%	7.1%	9.0%	-4.3%

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

3.6.3 *Apalancamiento*

Ferris, dentro de sus estrategias busca el crecimiento de la forma más orgánica posible, por lo que un préstamo de gran suma no está dentro de sus planes, la idea es trabajar con recursos propios y no recurrir a préstamos en el corto plazo, salvo que la inversión de manufactura lo requiera se estará realizando uno a largo plazo, directamente proporcional al requerido; no por sumas estratosféricas o que no se tiene una idea concreta de en qué emplear dicho dinero.

Tras estos dos años, y si la estrategia es efectiva el siguiente año tendrá un resultado mejor lo que traerá un mayor flujo de efectivo, sin embargo, al estar limitados en capacidad y recurso económico, se realizará la solicitud de un préstamo para la mejora general de la compañía.

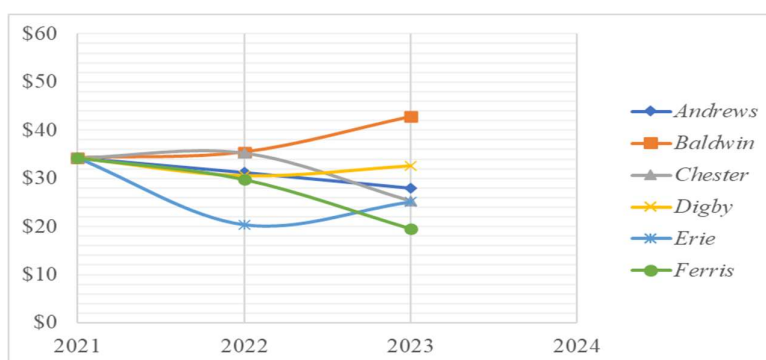
3.6.4 *Liquidez*

Manejar de forma ordenada el presupuesto para las distintas áreas ha sido una buena labor por parte del gerente de finanzas, pues se ha mantenido la liquidez necesaria para gestionar las inversiones y ventas en los dos primeros años de operaciones independientes, se prevé que llevando el mismo control pueda generarse una buena utilización de los recursos a fin de maniobrar eficazmente para los siguientes años, quienes a final del año 2023 terminaron con un saldo de \$16,524 USD.

3.6.5 *Mercado de valores*

En el mercado de valores, todas las empresas comenzaron 2021 con sus acciones en \$34.25USD, tras los movimientos de los dos últimos años, el comportamiento de éstas varió y ahora *Ferris* cierra en último lugar con valor de \$19.55 tras las dos depreciaciones de \$4.49 y \$10.21, causa de los valores negativos en ganancias, costos por inventario no vendido y la baja en la participación en la industria, entre otros elementos detallados en este capítulo, teniendo como punto positivo ser la única compañía que pagó dividendos, con \$0.15 en 2022 y \$.020 en 2023. Se aprecia en la Gráfica 4, el avance anual.

Grafica 4. Precio de la acción 2021-2023.



Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

Baldwin lidera el mercado con un cierre de \$42.83, siendo la única compañía con dos ejercicios fiscales en incremento por buen manejo, con ventaja de \$10 sobre *Digby* en segunda posición tendiente a crecer, \$5.00 más abajo está *Andrews* en tendencia a la baja.

3.7 Análisis de Operaciones

Una empresa que utiliza sus recursos disponibles de una forma estratégica puede maximizar sus ganancias teniendo una operación eficiente para, de esta forma ayudar al negocio a tener productos con un margen de utilidad lo más alto posible.

3.7.1 Análisis de la capacidad y utilización de planta

La empresa *Ferris* analizó su comportamiento con relación a la capacidad instalada para cada uno de sus productos, el grado de automatización de las líneas de producción que está relacionado con la cantidad de mano de obra requerida, los costos de los materiales y la gestión del segundo turno de acuerdo con la demanda requerida.

Para el primer año todas las empresas contaban con cinco productos derivados de la separación y en el segundo *Digby* lanzó su sexto producto para *Low end*; *Ferris* tiene a *Fame* en *Performance* que se liberó de investigación y desarrollo al final de 2023.

La empresa *Ferris* mantiene capacidad ociosa en casi un 7% ya que no la utilizó por completo en las líneas de *High end* y *Size*, de hecho, redujo la cantidad de producción con respecto a un año anterior, por el inventario retenido y la salida en el segundo segmento,

antes mencionado. A continuación, se analiza cada mercado y se presenta la tabla 18 con los datos más relevantes:

- *Traditional*. En el primer ejercicio el producto *Fast* tuvo un porcentaje de utilización del 70%, quedando por debajo de su capacidad total, en cambio en el segundo ejercicio la empresa vendió una parte de dicha capacidad y la utilización se incrementó haciendo uso del segundo turno de la planta. Los mayores índices los tuvieron *Chester* en 2022 con 99%, así como *Andrews* y *Baldwin* con 130% y 127% respectivamente para 2023.
- *Low end*. El producto *Feat* en el primer ejercicio muestra un 153% de utilización de planta, regularmente en este segmento el porcentaje de utilización es alto ya que es un mercado de alto volumen, de igual forma para lograr el excedente se están utilizando los recursos del segundo turno, en el segundo año el producto solo muestra un 4% por arriba de la capacidad total derivado del producto que no se logró colocar en el primer año.

En este segmento no se vendió capacidad por parte de *Ferris* se mantuvo una producción de 153% para ambos periodos teniendo producto suficiente para el mercado siendo una desventaja contar con un alto índice de stock.

- *High end*. Este segmento regularmente es de bajo volumen y los productos pueden tener un alto nivel de rentabilidad, en ese caso la línea de *Fist* muestra una utilización de apenas un 58% en el primer y segundo año 60% bastante similar, que aumentará para el siguiente periodo con las proyecciones de 2024. En este segmento la empresa líder es *Baldwin* con *Bid*, su utilización está en 187% y se observa que se terminaron las unidades de producción en su totalidad, lo cual quiere decir que tendrán que comprar más capacidad ya que están a punto de toparse.

Tabla 18. Capacidad Instalada y Producción 2022-2023.

Producto	Segmento	2022			2023		
		Capacidad	Producción	Utilización	Capacidad	Producción	Utilización
<i>Able</i>	<i>Traditional</i>	1,800	1,214	67%	1,200	1,562	130%
<i>Acre</i>	<i>Low end</i>	1,400	2,038	146%	1,400	1,763	126%
<i>Adam</i>	<i>High end</i>	900	464	52%	500	526	105%
<i>Aft</i>	<i>Performance</i>	600	462	77%	600	327	55%
<i>Agape</i>	<i>Size</i>	600	409	68%	600	442	74%
<i>Baker</i>	<i>Traditional</i>	1,800	1,189	66%	1,250	1,593	127%
<i>Bead</i>	<i>Low end</i>	1,400	2,149	154%	1,700	2,609	153%
<i>Bid</i>	<i>High end</i>	900	512	57%	350	655	187%
<i>Bold</i>	<i>Performance</i>	600	432	72%	400	614	154%
<i>Buddy</i>	<i>Size</i>	600	410	68%	330	584	177%
<i>Cake</i>	<i>Traditional</i>	1,800	1,783	99%	1,800	2,079	116%
<i>Cedar</i>	<i>Low end</i>	1,400	2,010	144%	1,600	2,179	136%
<i>Cid</i>	<i>High end</i>	900	531	59%	700	396	57%
<i>Coat</i>	<i>Performance</i>	600	544	91%	600	445	74%
<i>Cure</i>	<i>Size</i>	600	485	81%	600	496	83%
<i>Daze</i>	<i>Traditional</i>	1,800	1,070	59%	1,200	925	77%
<i>Dell</i>	<i>Low end</i>	1,400	2,228	159%	1,400	1,483	106%
<i>Duck</i>	<i>High end</i>	900	451	50%	500	372	74%
<i>Dot</i>	<i>Performance</i>	600	415	69%	400	426	107%
<i>Dune</i>	<i>Size</i>	600	367	61%	400	659	165%
<i>Down</i>	<i>Low end</i>	0	0	-	600	594	99%
<i>Eat</i>	<i>Traditional</i>	1,800	1,248	69%	1,450	1,300	90%
<i>Ebb</i>	<i>Low end</i>	1,400	1,916	137%	1,400	2,302	164%
<i>Echo</i>	<i>High end</i>	900	422	47%	650	431	66%
<i>Edge</i>	<i>Performance</i>	600	350	58%	450	274	61%
<i>Egg</i>	<i>Size</i>	600	328	55%	500	240	48%
<i>Fast</i>	<i>Traditional</i>	1,800	1,255	70%	1,400	1,609	115%
<i>Feat</i>	<i>Low end</i>	1,400	2,147	153%	1,400	1,454	104%
<i>Fist</i>	<i>High end</i>	900	524	58%	600	358	60%
<i>Foam</i>	<i>Performance</i>	600	496	83%	500	603	121%
<i>Fume</i>	<i>Size</i>	600	269	45%	600	80	13%

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

- *Performance*. Para *Foam* en el primer año muestra un porcentaje del 83%, es clave para la empresa *Ferris* ya que estratégicamente uno de sus objetivos es ser líder en este nicho y decidió conservar capacidad con base en la proyección en años posteriores cercanos. Para el segundo año tuvo una utilización del 121%, comparable solo con *Baldwin* al tener un 154% que representa una ventaja ya que de esta manera cumplió con su cuota de mercado potencial, observando que realizaron una venta de capacidad por 200 unidades de producción.

- *Size*. En este segmento en particular la empresa *Ferris* tiene el objetivo de no participar y se puede observar en los niveles de utilización de planta para el producto *Fume* con un 45% para el primer año y solo un 13% en el segundo lo cual concuerda con la estrategia, *Chester* aparentemente también dejara el nicho.

En los dos ejercicios que se analizan se observa que la empresa *Baldwin* mantiene el liderazgo en el porcentaje de utilización de planta y que, a pesar de no contar con la mayor capacidad instalada, está duplicando turnos para producir la demanda requerida por el mercado, en el último periodo utilizó únicamente el 50%.

Su estrategia está muy relacionada con alto volumen y bajo costo, ya que el único producto que incrementó sus unidades fue *Bead* en el segmento de *Low end*, para satisfacer el resto de los segmentos redujeron sus fábricas para operar en dos turnos sin rebasar un 190%.

3.7.2 Análisis de Automatización

El nivel de automatización es una de las decisiones que cada empresa tiene que tomar para cumplir con la mayor cantidad de demanda posible, así como tener costos de manufactura eficientes, el valor máximo de este indicador es diez.

La Tabla 19 muestran el indicador en la industria para los periodos 2022 y 2023, donde posteriormente se detalla un análisis por segmento.

Tabla 19. Grado de automatización 2022-2023.

Producto	Segmento	2021	2022	2023	Producto	Segmento	2021	2022	2023
<i>Able</i>	<i>Traditional</i>	4.0	5.0	7.0	<i>Dell</i>	<i>Low end</i>	5.0	7.0	9.0
<i>Acre</i>	<i>Low end</i>	5.0	7.0	8.5	<i>Duck</i>	<i>High end</i>	3.0	3.0	3.0
<i>Adam</i>	<i>High end</i>	3.0	3.0	4.0	<i>Dot</i>	<i>Performance</i>	3.0	3.0	4.0
<i>Aft</i>	<i>Performance</i>	3.0	3.0	4.0	<i>Dune</i>	<i>Size</i>	3.0	3.0	4.0
<i>Agape</i>	<i>Size</i>	3.0	3.0	3.5	<i>Down</i>	<i>Low end</i>		2.0	5.0
<i>All</i>				3.2	<i>Eat</i>	<i>Traditional</i>	4.0	4.0	5.0
<i>Baker</i>	<i>Traditional</i>	4.0	6.0	7.0	<i>Ebb</i>	<i>Low end</i>	5.0	8.0	9.5
<i>Bead</i>	<i>Low end</i>	5.0	9.0	10.0	<i>Echo</i>	<i>High end</i>	3.0	2.0	2.0
<i>Bid</i>	<i>High end</i>	3.0	4.0	5.0	<i>Edge</i>	<i>Performance</i>	3.0	3.0	3.0
<i>Bold</i>	<i>Performance</i>	3.0	4.0	5.0	<i>Egg</i>	<i>Size</i>	3.0	3.0	3.0
<i>Buddy</i>	<i>Size</i>	3.0	4.0	5.0	<i>Fast</i>	<i>Traditional</i>	4.0	4.0	4.0
<i>Cake</i>	<i>Traditional</i>	4.0	5.0	5.5	<i>Feat</i>	<i>Low end</i>	5.0	6.5	6.5
<i>Cedar</i>	<i>Low end</i>	5.0	6.0	7.5	<i>Fist</i>	<i>High end</i>	3.0	3.0	4.0
<i>Cid</i>	<i>High end</i>	3.0	3.0	4.0	<i>Foam</i>	<i>Performance</i>	3.0	6.0	6.0
<i>Coat</i>	<i>Performance</i>	3.0	3.0	4.0	<i>Fume</i>	<i>Size</i>	3.0	3.0	3.0
<i>Cure</i>	<i>Size</i>	3.0	3.0	4.0	<i>Fury</i>	<i>High end</i>			7.0
<i>Daze</i>	<i>Traditional</i>	4.0	5.0	5.0	<i>Fame</i>	<i>Performance</i>			7.0

Creación propia con datos de Capstone (2021).

- Segmento *Traditional*: el nivel máximo lo comparten *Andrews* y *Baldwin* con siete, un factor importante para el segundo, siendo el líder de dicho mercado con un mejor margen de contribución; *Ferris* se encuentra por debajo de la media con 4.0, lo que conllevó a un menor margen de contribución con relación a los demás competidores.
- Segmento *Low end*: *Baldwin* y *Erie* se mantienen al frente en ganancias debido a su margen de contribución de 45% y una participación superior al 17%. La primera incrementó a la automatización su indicador a diez, encontrando medio punto por debajo a *Erie*, *Digby* y *Andrews*; *Ferris* se encuentra en los niveles más bajos, donde el producto actual *Fast* está en cuatro y el próximo a entrar, *Fume*, en tres, para este segmento la automatización será clave para reducir costos y la mesa directiva deberá atenderlo en los siguientes años.
- Segmento *High end*: las líneas actuales oscilan entre dos a cinco, con *Baldwin* en el punto alto, seguidos de *Ferris*, *Chester* y *Andrews* con cuatro, en los que toda empresa se mantiene entre un 34% y 36% en su margen de contribución, un nicho muy parejo en términos de mercadotecnia y precios.
- Segmento *Performance*: *Ferris* es la empresa con un nivel mayor al cierre de 2023, con seis en *Foam*, reforzando el liderazgo con 23% del mercado y un 32% de margen de contribución. *Fame* se integrará con nivel siete que se venderá en 2024, para buscar dominar este nicho. Las demás compañías oscilan entre cuatro y tres puntos, solo *Baldwin* con cinco.
- Segmento *Size*: *Digby*, *Baldwin* y *Andrews*; que poseen un margen de contribución de 28%, 31% y 33%, respectivamente. La segunda se encuentra en nivel cinco de automatización, mientras que la primera y la última en cuatro. *Ferris* retiró en el segundo año su producto *Fume* del segmento.

Como se observó, el avance que *Baldwin* ha tenido al incrementar un punto de automatización en todos sus productos, reforzando su estrategia de líder en costos; seguido de empresas como *Chester* que subieron un nivel en 2023. *Ferris* apuesta con sus nuevos productos en una automatización de siete, para obtener mayores ganancias y mejorar participación de mercado en *High end* y dominar *Performance*.

3.7.3 *Análisis de Costos (mano de obra y materiales)*

La forma en que una empresa puede mejorar su margen de contribución (*MC*) es reduciendo los costos de material y mano de obra con estrategias de *TQM* y *Recursos Humanos*. Tras el análisis del bienio, algunos de los cambios más relevantes observados se detallan a continuación.

La empresa *Baldwin* muestra una reducción marginal en todos sus productos lo cual le permitió posicionarse como la empresa con mejor utilidad del periodo 2023 con mejores ventas y con mejor margen de contribución. *Ferris* se encuentra en la posición número cuatro del mercado en cuanto a volumen de ventas y margen de contribución.

3.7.4 *Análisis de Productividad (margen de contribución)*

El margen de contribución es un factor que se puede mejorar incrementando el precio, y reduciendo el costo de los materiales y la mano de obra; la Tabla 20 se muestran los márgenes de contribución por producto y por segmento.

En la categoría de *Low end* el producto con mejor margen en el ejercicio 2023 es *Bead* de *Baldwin* que muestra un 45% gracias a la automatización de nivel diez que implementaron en su planta y la reducción de costos con las inversiones en horas de entrenamiento.

En cuanto a *Traditional* el producto con mejor margen de contribución lo tiene *Baker* también de *Baldwin*, gracias a su nivel de automatización logrando el costo de mano de obra más eficiente con respecto a la competencia para este nicho.

En *High end* los productos en promedio tienen un margen de contribución muy similares entre un 34% y un 36%, para mejorar será necesario reducir el costo de la mano de obra, ya que el de los materiales es muy similar y se puede hacer con estrategias de *TQM*.

Tabla 20. Margen de contribución 2022-2023.

Producto	Segmento	2022				2023			
		Precio	Costo de Material	Costo de Labor	MC	Precio	Costo de Material	Costo de Labor	MC
<i>Adam</i>	<i>High end</i>	\$39.40	\$16.11	\$8.97	37%	\$38.90	\$16.14	\$9.69	35%
<i>Bid</i>	<i>High end</i>	\$39.50	\$16.00	\$10.34	34%	\$39.00	\$15.48	\$10.08	34%
<i>Cid</i>	<i>High end</i>	\$37.70	\$15.25	\$8.97	34%	\$37.70	\$14.30	\$9.41	36%
<i>Duck</i>	<i>High end</i>	\$39.00	\$16.21	\$8.97	35%	\$39.20	\$16.33	\$9.40	36%
<i>Echo</i>	<i>High end</i>	\$39.49	\$15.97	\$8.97	37%	\$39.49	\$15.96	\$10.58	35%
<i>Fist</i>	<i>High end</i>	\$38.00	\$16.01	\$8.97	33%	\$38.00	\$16.14	\$9.40	35%
<i>Down</i>	<i>Low end</i>	\$0.00	\$0.00	0%	0%	\$19.90	\$7.20	\$11.08	2%
<i>Acre</i>	<i>Low end</i>	\$20.50	\$7.05	\$7.74	24%	\$20.00	\$7.28	\$5.18	33%
<i>Bead</i>	<i>Low end</i>	\$20.50	\$7.95	\$7.86	22%	\$20.00	\$7.28	\$2.75	45%
<i>Cedar</i>	<i>Low end</i>	\$20.50	\$7.05	\$7.72	25%	\$19.70	\$6.38	\$6.64	28%
<i>Dell</i>	<i>Low end</i>	\$19.80	\$7.05	\$7.93	19%	\$19.80	\$6.83	\$4.84	32%
<i>Ebb</i>	<i>Low end</i>	\$19.99	\$6.45	\$7.61	28%	\$19.29	\$5.78	\$4.19	45%
<i>Feat</i>	<i>Low end</i>	\$20.00	\$7.05	\$7.85	21%	\$19.50	\$7.28	\$5.40	30%
<i>Aft</i>	<i>Performance</i>	\$34.40	\$16.41	\$8.97	25%	\$33.99	\$16.21	\$9.42	26%
<i>Bold</i>	<i>Performance</i>	\$34.50	\$15.94	\$9.33	27%	\$34.00	\$15.54	\$9.62	25%
<i>Coat</i>	<i>Performance</i>	\$32.50	\$14.55	\$8.97	22%	\$30.50	\$14.00	\$9.41	22%
<i>Dot</i>	<i>Performance</i>	\$33.50	\$15.83	\$9.18	24%	\$34.00	\$15.91	\$9.71	24%
<i>Edge</i>	<i>Performance</i>	\$34.49	\$16.21	\$8.97	27%	\$34.49	\$15.64	\$9.40	28%
<i>Foam</i>	<i>Performance</i>	\$33.00	\$16.13	\$8.98	24%	\$33.00	\$15.94	\$6.37	32%
<i>Agape</i>	<i>Size</i>	\$34.50	\$13.73	\$8.97	34%	\$34.00	\$14.14	\$9.42	33%
<i>Buddy</i>	<i>Size</i>	\$34.50	\$13.74	\$9.83	32%	\$34.00	\$13.36	\$9.96	31%
<i>Cure</i>	<i>Size</i>	\$32.70	\$12.72	\$8.97	30%	\$32.70	\$12.15	\$9.41	32%
<i>Dune</i>	<i>Size</i>	\$33.50	\$13.65	\$8.97	33%	\$33.80	\$13.49	\$11.18	28%
<i>Egg</i>	<i>Size</i>	\$34.49	\$13.76	\$8.97	33%	\$34.49	\$13.54	\$9.40	35%
<i>Fume</i>	<i>Size</i>	\$33.00	\$12.60	\$8.97	31%	\$33.00	\$11.69	\$9.40	33%
<i>Able</i>	<i>Traditional</i>	\$29.00	\$11.38	\$7.93	33%	\$28.50	\$11.49	\$7.86	32%
<i>Baker</i>	<i>Traditional</i>	\$29.50	\$11.66	\$7.85	34%	\$29.00	\$11.16	\$6.51	38%
<i>Cake</i>	<i>Traditional</i>	\$27.50	\$10.85	\$7.85	29%	\$27.40	\$10.37	\$7.54	30%
<i>Daze</i>	<i>Traditional</i>	\$28.70	\$11.56	\$7.85	31%	\$28.50	\$11.15	\$7.05	35%
<i>Eat</i>	<i>Traditional</i>	\$27.99	\$10.51	\$7.85	27%	\$26.99	\$9.66	\$8.23	30%
<i>Fast</i>	<i>Traditional</i>	\$28.00	\$10.85	\$7.85	32%	\$28.00	\$10.66	\$8.76	28%

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

En *Performance* el líder es la empresa *Ferris* con el producto *Foam* con un 32%, el cual va alineado a su estrategia de ganar este segmento; como punto uno, es debido a la implementación de automatización en la planta con valor de siete desde su creación y,

segundo, la inversión en mercadotecnia para conocimiento y accesibilidad; no siendo seguidos por los rivales en dichos presupuestos.

Para *Size*, se observa que la empresa con mejor margen de contribución, *Erie* con 35% no es quien tiene el menor costo de labor y materiales, que corresponde a *Chester* que mantiene un precio menor y reduce su margen a 32%, y son quienes han implementado un mayor nivel de automatización; en este nicho no se ha proyectado una compañía que notablemente invierta en reducción de costos, se infiere que alguien pueda aprovechar el mercado que *Ferris* no obtuvo al moverse de este segmento.

3.8 Análisis de Recursos Humanos

Se detalla en la Tabla 21 el análisis del área de *Recursos humanos*, donde la inversión del periodo 2023 se incrementa de manera importante en comparación con el año previo en los rubros de gastos de reclutamiento, costos de separación y costos de entrenamiento; el índice de productividad se mantiene en 100% y en el segundo periodo la rotación es menor por un punto porcentual; la cantidad de empleados separados viene como resultado de las decisiones de automatización, reducción de capacidad y la utilización de planta.

Tabla 21. Análisis de Recursos Humanos 2022-2023.

Concepto	2022	2023
Índice de rotación	10%	9%
Nuevos empleados	154	55
Empleados separados	-	180
Gasto de reclutamiento	\$0	\$500
Horas de entrenamiento	0	20
Índice de productividad	100%	100%
Costo de reclutamiento	\$154	\$83
Costo de separación	0	\$900
Costo de entrenamiento	0	\$238
Total de costos de R.R.H.H.	\$154	\$1,221

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

Haciendo contraste con la empresa *Baldwin* en los mismos periodos se puede observar que tienen una mayor inversión en gastos de reclutamiento, el índice de rotación se encuentra en

7% lo cual quiere decir que menos empleados se han ido de esa compañía, En *Ferris* los montos deben incrementarse, así como el número de horas de capacitación, con la doble finalidad de retener talento valioso e impactar en bajas de costos de producción.

3.9 Conclusión

Tras los ejercicios 2022 y 2023 se puede concluir que la empresa *Ferris* no se encuentra en su mejor momento, las condiciones financieras no están siendo favorables y tiene bajas ventas, sin ganancias. Por el momento se debe poner especial atención en los movimientos de, *Baldwin*, quien liderea el mercado en general, para tomar decisiones efectivas y mejorar los resultados. Se espera un repunte de *Ferris* con la aparición de los dos nuevos productos creados con la intención de liderar los segmentos *High end* y *Performance* en los siguientes dos años.

CAPÍTULO 4

ANALISIS DE RESULTADOS 2024 - 2025

4.1 Introducción

En este capítulo se analiza el desempeño de *Ferris* y el resto de la industria, para el bienio 2024-2025, donde se evalúan las estrategias aplicadas en los departamentos de investigación y desarrollo, mercadotecnia, producción, recursos humanos, finanzas y *TQM* que aparece por primera vez en el 2025, así como los resultados e indicadores a largo plazo del *BSC*.

4.2 Análisis del panorama de la industria

Durante el periodo 2024 y 2025 las empresas han dejado mostrar con mayor exactitud la dirección de sus estrategias, las primeras posiciones de ventas han cambiado y nuevos líderes se posicionan en la industria. En los puntos del *BSC*, *Baldwin* se mantiene como líder seguido por *Andrews*, *Erie*, *Digby*, *Ferris* y terminando en la última posición con *Chester*.

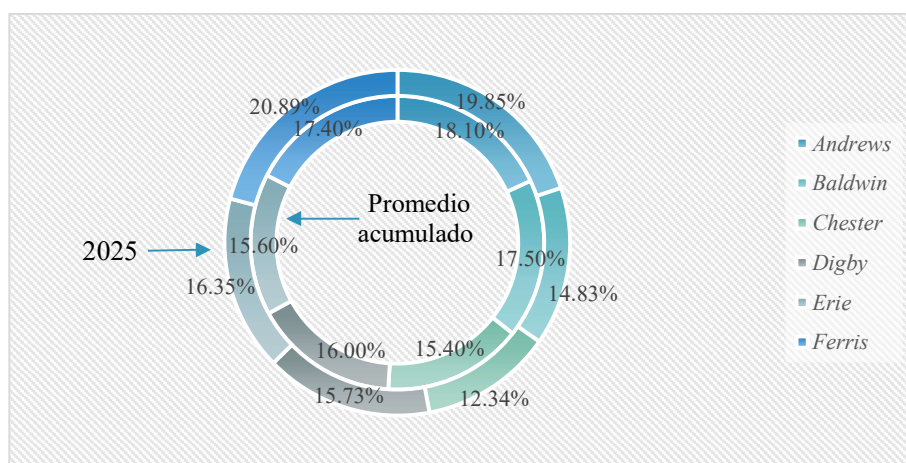
4.2.1 *BSC de la industria*

Las estrategias se han definido y la tendencia indica una mayor inclinación de las empresas en participar en el sector de la industria de baja gama, a excepción de *Andrew* y *Ferris* quienes cuentan con más productos en los nichos de gama alta compitiendo su posicionamiento en ventas dentro de este.

En el 2025 se abrió la oportunidad de invertir en el departamento de *TQM*, el cual contribuye a la optimización de procesos de desarrollo y creación de productos, de producción y finanzas. En este caso, la apertura representa oportunidad de mejora y agilización al cumplimiento de las estrategias planteadas.

En cuestión de participación del mercado para el año 2025 *Ferris* se encuentra a la cabeza con 20.89%, seguido por *Andrews* con 19.85% y al final *Chester* con 12.34% quien cuenta con la menor parte de la industria. En comparación con el bienio pasado los resultados cambiaron drásticamente, ya que *Ferris* presentó un incremento después de encontrarse en el último lugar. Véase la Grafica 5.

Gráfica 5. Participación del mercado en 2025.



Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

Los resultados del BSC muestran a Baldwin nuevamente en la posición número uno con 446 puntos, en segunda esta Andrews con 411 y quien cae a al último lugar es Chester con 307, lo que representó un impacto negativo para ellos y una oportunidad para el resto de los competidores para mejorar sus resultados. En la Tabla 22 se presentan los datos generales por empresa.

Tabla 22. BSC periodo 2024-2025.

	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Largo Plazo	Total
Andrews	53	61	76	82					139	411
Baldwin	56	80	73	86					151	446
Chester	60	55	54	63					75	307
Digby	50	61	63	64					111	349
Erie	42	65	78	79					114	378
Ferris	52	49	58	67					112	338
Puntos posibles	82	89	89	100					240	1000

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

El desempeño de Ferris ha mejorado y concuerda con los resultados esperados por el equipo directivo, subió una posición con una diferencia de 31 puntos con respecto al último lugar Chester, lo cual es una marca representativamente alta.

4.2.2 Estrategias de la competencia.

Con base en los resultados de los cuatro periodos, se analizarán los movimientos de las empresas para definir sus estrategias dentro de la industria *Capstone*.

- *Andrews*: la empresa mantiene presencia en todos los segmentos de la industria, con productos en la posición ideal, sus precios se mantienen en la media, manejan un nivel de automatización de planta alto en la mayoría de sus plantas y en el límite superior en la de *Low end*; han creado un nuevo producto en *Size* lo que los coloca como líderes de este mercado. Con dicho análisis se confirma que su estrategia es de amplio liderazgo en costos.
- *Baldwin*: el principal sector en el que esta empresa ha obtenido las mayores ventas es en el de baja gama, concentrando sus esfuerzos en mejorar la automatización de su planta y en el incremento de su capacidad operativa, buscando mantener costos bajos, los precios se mantienen en el promedio del mercado con excepción de *High end*, donde se encuentran en el límite superior; han creado un nuevo producto del que aún no se tiene información para saber a qué segmento va dirigido, sin embargo, se espera que sea para *Low end*, lo que va de acuerdo a la estrategia de amplio liderazgo en costos que están implementando.
- *Chester*: esta empresa tiene una estrategia muy clara, ya que se concentran en dos segmentos: *Traditional* y *Low end*, que cumplen con las características de líder en costos de nicho, pues tienen tres productos en el primero y uno en el segundo; también cabe destacar que han abandonado los segmentos de especialización sus precios están por debajo de la media, sin embargo, aún no se encuentran muy desarrollados en cuanto a automatización y capacidad operativa para reducir sus costos.

- *Digby*: su estrategia corresponde a amplio diferenciador, ya que tiene presencia en todos los segmentos con niveles de automatización superiores al mercado, sus precios están en la media de las expectativas del cliente y el desarrollo de sus productos está por encima del promedio esperado. Su principal enfoque es *Low end* donde la automatización de planta está a nivel de diez en *Dell* y ocho en *Down*; dichos productos se han mantenido sin cambios en sus características.
- *Erie*: se encuentra con dos nuevos productos proyectados a lanzarse al mercado en el 2026, solo *Elfito* tiene información que corresponde al sector de *Traditional* cosa que no ocurre con *Elmo*; mantienen precios por encima de la media, casi en el límite superior esperado y solo han desarrollado al máximo la línea de producción de *Low end*, lo que corresponde a una estrategia de amplio diferenciador.

Ninguno de los rivales de *Ferris* compite directamente con una estrategia similar que pudiese interrumpir los resultados proyectados por la compañía, ya que solo *Andrews* oferta un producto más en el segmento de alta gama, el cual es el nicho de mercado objetivo. Sin embargo, los actuales líderes de venta siguen siendo los focos de atención a los que se debe dar seguimiento para determinar si es necesario mantener las tácticas actuales o reajustarlas.

4.3 BCS Ferris

Ahora se analizan los indicadores clave del bienio 2024-2025 para *Ferris*, comparando los valores obtenidos y se contrastan con los resultados esperados, la Tabla 23 presenta la información que sustenta los argumentos descritos a continuación.

Enlistados aquí se encuentran aquellos indicadores que no se han alcanzado en el bienio y su razón:

- Perspectiva financiera: *Ferris* se encuentra al alza en su valor de acción, aun con valores por debajo del nivel esperado por la industria, causa de la mejora lenta en el margen de contribución y el monto obtenido en las utilidades, las cuales fueron

positivas con respecto al primer bienio permitiendo puntuar con el segundo periodo cuadruplicando el valor monetario, pero todavía fuera del objetivo inicial.

- Perspectiva de procesos internos: el impacto otorgado por inversión a automatización y mejoras en *TQM*, no han permitido superar un 36% del margen de contribución para obtener el total de puntos; la proyección falló para evitar el desabasto, afectando a *Traditional, High end y Performance*, en ambos periodos.

En cuanto a los días de capital de trabajo, la compañía quedó cerca de puntuar el valor máximo en el segundo año, donde hubo un incremento del triple del valor en pasivos para el cuarto.

Tabla 23. BSC Ferris 2024-2025.

	2024		2025		Máximo
	Actual	Objetivo	Actual	Objetivo	
Finanzas	16.9	18.5	17.8	18.5	25
<i>Precio de la acción</i>	6.2	6.0	7.1	6.0	8
<i>Utilidades</i>	2.7	4.5	2.7	4.5	9
<i>Apalancamiento</i>	8.0	8.0	8.0	8.0	8
Procesos internos	19.3	17.0	17.7	17.0	25
<i>Margen de contribución</i>	2.6	2.0	1.7	2.0	5
<i>Utilización de planta</i>	5.0	4.0	5.0	4.0	5
<i>Días de capital de trabajo</i>	5.0	4.0	4.9	4.0	5
<i>Costo por desabasto</i>	1.7	3.0	1.1	3.0	5
<i>Costo por inventarios</i>	5.0	4.0	5.0	4.0	5
Cliente	17.2	15.0	21.0	16.0	25
<i>Criterio de compra</i>	5.0	5.0	5.0	5.0	5
<i>Conocimiento del producto</i>	4.2	1.5	5.0	1.5	5
<i>Accesibilidad</i>	0.1	0.5	1.7	0.5	5
<i>Cantidad de productos</i>	2.9	3.0	4.3	4.0	5
<i>Gastos admin y vtas</i>	5.0	5.0	5.0	5.0	5
Aprendizaje y conocimiento	4.7	3.5	8.0	7.5	25
<i>Rotación de personal</i>	4.7	3.0	2.5	3.0	6
<i>Productividad</i>	0.0	0.5	2.6	0.5	7
<i>Reducción de materiales</i>	N/A	N/A	0.6	1.0	3
<i>Reducción de I+D</i>	N/A	N/A	1.8	1.0	3
<i>Reducción de costos admin</i>	N/A	N/A	0.5	1.0	3
<i>Incremento de la demanda</i>	N/A	N/A	0.0	1.0	3
TOTAL	58.1	54.0	64.5	59.0	100

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

- Perspectiva de cliente: *Ferris* oferta productos con características deseadas por el mercado, resultando en un nivel máximo en indicador de criterio de compra. Por otro

lado, se ha logrado el cometido del conocimiento mejorando significativamente la inversión, sin embargo, para accesibilidad se ha disparado el presupuesto de los competidores, al contar con el doble de presupuesto en esta área.

En la cantidad de productos, la compañía estableció no optar por lanzar ocho, atendiendo a la capacidad de plantas que posee, considerando que la mantener siete sería suficiente para enfocarse en establecerse en el mercado, el objetivo del indicador se cumple, aun cuando no se obtiene el total de puntaje; se invirtió en *TQM* para la mejora en gastos administrativos y de ventas, beneficiando también en baja de costos para todos los productos.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: la empresa se encuentra en valores superiores a los objetivos internos, más los indicadores muestran que la productividad ha estado baja y no se ha atendido propiamente por los bajos montos destinados a RRHH, así mismo ocurre en la rotación de personal con presupuestos de una tercera parte de la industria.

Se ha dispuesto de una inversión enfocada para en *TQM*, que no tuvo efecto significativo, por lo que será necesario abarcar todo lo que permita mejora de costos de labor y material para apoyar a la labor de la automatización e invertir en conjunto para reducción de tiempos en *I+D*.

4.3.1 *Indicadores a largo plazo 2025*

Se hace una recapitulación sobre el *BSC* tras el paso de cuatro años desde la separación del monopolio de sensores. La Tabla 24 ilustra el puntaje obtenido contra el esperado, así como el máximo de puntos disponibles, detallando por área un análisis de los resultados obtenidos.

Tabla 24. Indicadores a largo plazo de Ferris a 2025.

	Actual	Objetivo	Máximo
Finanzas			
<i>Capitalización de mercado</i>	8.6	10.0	20.0
<i>Ventas</i>	16.0	15.0	20.0
<i>Préstamos</i>	20.0	20.0	20.0
Procesos internos			
<i>Utilidad de operación</i>	2.3	30.0	60.0
Cliente			
<i>Puntaje encuesta de satisfacción</i>	20.0	15.0	20.0
<i>Participación de mercado</i>	26.8	25.0	40.0
Aprendizaje y conocimiento			
<i>Ventas/ Empleados (Promedio)</i>	9.1	10.0	20.0
<i>Activos/ Empleados (Promedio)</i>	8.5	8.0	20.0
<i>Utilidades /Empleados (Acumulado)</i>	0.6	2.0	20.0

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

- Perspectiva financiera: la capitalización del mercado ha estado debajo de los valores esperados al contar con un valor de la acción que se encontró en última posición para el segundo año, sin embargo, a partir de ello se consideraron optimizaciones de costos y márgenes de contribución, donde se logró llegar al primer lugar de ventas de la industria al cierre de estos cuatro años. El indicador de préstamos refleja que se han mantenido un manejo sin necesidad de alguno de emergencia combinando deuda y capital en buena proporción.
- Perspectiva de procesos internos: en utilidad de la operación se cuenta con un nivel inferior al 10% del objetivo, y bajo el %5 del máximo. Donde se resaltan como causas las proyecciones de ventas que derivaron en inventario no vendido a los cierres del periodo; así como para los productos en específico para *High end* y *Performance*.
- Perspectiva de cliente: la participación del mercado va al alza, superando los niveles de ventas y porcentajes de participación han rebasado las expectativas, dadas las acciones tomadas para elevar la capacidad de la planta y favorecer a la producción de los nuevos sensores, *Fury* y *Fame*, facilitando mayor captación de clientela en la

industria en *High end* y *Performance*, aunado al objetivo permanente de *Ferris* en el cumplimiento total en la satisfacción de los clientes a través de las características necesarias para cada periodo.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: las ventas generadas con relación a los empleados han estado por encima del esperado, más se pudiese reducir la distancia hacia el puntaje máximo con elementos de capacitación, automatización y *TQM*, para soportar.

El objetivo de utilidad sobre empleado incita a que se contemplen medidas que doten de mayor sostenibilidad financiera, como las mencionadas para anteriores indicadores.

4.4 Análisis de investigación y desarrollo

Ferris mantiene el objetivo de brindar los sensores con las características definidas y necesarias para el mercado en el bienio de 2024 y 2025; se da paso a un análisis de segmentos y sus productos correspondientes, apoyados de la Tabla 25.

Tabla 25. Características de los segmentos 2024 y 2025.

	Edad	MTBF	2024		2025	
			Desempeño	Tamaño	Desempeño	Tamaño
<i>Traditional</i>	2	14,000-19,000	7.1	12.9	7.8	12.2
<i>Low end</i>	7	12,000-17,000	3.2	16.8	3.7	16.3
<i>High end</i>	0	20,000-25,000	11.6	8.4	12.5	7.5
<i>Performance</i>	1	22,000-27,000	12.4	13.9	13.4	13.2
<i>Size</i>	1.5	16,000-21,000	6.1	7.6	6.8	6.6

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

4.4.1 Segmento *Traditional*

En este segmento la característica más relevante es la edad, con un valor de dos años; los productos que la cumplieron fueron *Cake* y *Fume* en 2025, al frente del nicho se encuentra *Chester* con una participación superior al 24% en el bienio, al integrar dos sensores más reposicionados, con a *Cid* y *Coat* provenientes de *High end* y *Performance*, respectivamente,

con los cuales participa con diferente posicionamiento dentro del mercado, y se han establecido con la mayor confiabilidad esperada de 19,000.

El producto con mayor venta en el bienio fue *Able*, de *Andrews*, que da continuidad a su labor de posicionar su sensor cerca del centro del mapa perceptual en su segmento, con buenas inversiones en mercadotecnia y demás características cercanas al esperado.

Ferris busca acrecentar la captación de mercado con sus dos productos con un posicionamiento cercano al ideal, buscando envejecer uno de ellos cada año para cumplir la característica de dos en dicho rubro; la participación ha crecido de un 17% a 23% con un potencial de 25%, que no se cumplió por la falta de inventario en *Fume*, quien entró en el nicho en 2024, tras ser retirado de *Size*.

4.4.2 Segmento Low end

En este mercado, *Bead* continúa dominado con las mayores ventas individuales, apoyado por el buen manejo de su envejecimiento y su inversión en mercadotecnia, dado que el conocimiento alcanzó el 100% y es accesible para más del 58% de la clientela; aún con este elemento, *Baldwin* es segundo en participación, superado por *Digby* que tiene dos sensores y un dominio de 20%, con el potencial de *Down* en periodos futuros, ya que fue diseñado en el año 2022, y en cuatro años llegara a la edad ideal del mercado, característica con mayor valor para criterio de compra.

Ferris, con un producto disponible, se encuentra con participación de 15%, características iguales a las del líder, *Bead*, pero un conocimiento de 89% y accesibilidad de 44% que no le han permitido incrementar su mercado y continúa vendiendo lo proyectado sin cortos de inventario.

4.4.3 Segmento High end

El posicionamiento es la principal característica que el mercado define como criterio de compra, *Ferris* ha mantenido el liderazgo en participación, aun cuando no ha sido capaz de

capitalizar dicha ventaja, por no satisfacer la demanda de un 5% de ventas globales en ambos periodos del bienio por la baja capacidad que tiene *Fury*, el producto más nuevo, quien vendió todo lo que produjo, la directiva debe observar el potencial identificado por el reporte anual de la industria y atender de inmediato en los años sucesivos.

Los productos de mayor venta en el bienio fueron *Echo* y *Adam*, acaparando un 40% a 45% del mercado respectivamente, superando a los competidores en montos de mercadotecnia y siendo de los mejor ubicados por sobre el posicionamiento esperado, mientras que *Ferris* ganó un 23% en 2024 y 25% en 2025; los clientes se encuentran consumiendo un sensor mejor desarrollado del esperado, según se observa en las ventas.

4.4.4 Segmento Performance

El *MTBF* es la característica más importante del segmento con valor de 27,000, cumplido a cabalidad por *Ferris*, quien con *Foam* se ha mantenido con el producto que más se vende, y acompañado de *Fame*, han logrado incrementar su porción del mercado con un 30% y 40% de participación para los años 2024 y 2025 respectivamente; apoyados por la inversión mayor del nicho en mercadotecnia y su buen posicionamiento.

Sobre los competidores, únicamente cuatro empresas continúan en dicho segmento, *Baldwin* es quien representa un mejor acercamiento a la oferta de *Ferris*, pero con menor conocimiento y accesibilidad.

4.5 Análisis de mercadotecnia

Ferris ha implementado tácticas más específicas alineadas a la estrategia, para obtener un mejor desempeño en esta área, a continuación, se explican un poco los resultados obtenidos en los años 2024 y 2025 para dicha empresa, así como el contraste con el resto dentro del mercado principalmente en precios, presupuestos en mercadotecnia para aumentar el conocimiento o accesibilidad de los productos ofertados, así como la encuesta de satisfacción de los clientes.

4.5.1 Segmento Traditional

Con inversiones entre \$1,000 USD y \$2,000 USD todas las empresas tienen un 100% de conocimiento en sus sensores, a excepción de *Digby* que alcanzó un 98% al destinar \$1,750 USD a presupuesto de promoción. En la accesibilidad, el capital invertido oscilo entre los \$1,600 USD y \$3,000 USD, siendo *Chester* quien se posiciona como líder de ventas al ofertar tres productos que en conjunto suman 28% de participación.

En segundo lugar, con 23% de participación, en la suma de dos productos, se encuentra *Ferris* con precios de \$27.50 y \$28.00 quien además cuenta con la mejor calificación de la encuesta de satisfacción de los clientes. La industria en general estableció precios sobre el límite superior a la expectativa de los clientes. El resto de los competidores ofrecen solo un sensor obteniendo entre 12% y 13%, con precios en la media del mercado. Véase Tabla 26.

Tabla 26. Segmento Traditional 2025.

Producto	Precio	Promoción	Conocimiento	Ventas	Accesibilidad	Calificación de clientes
<i>Able</i>	\$28.00	\$1,800	100%	\$2,000	67%	43
<i>Cake</i>	\$26.20	\$1,800	100%	\$2,050	82%	32
<i>Eat</i>	\$26.59	\$1,500	100%	\$3,000	76%	45
<i>Fast</i>	\$27.50	\$1,750	100%	\$1,600	69%	49
<i>Baker</i>	\$27.50	\$2,000	100%	\$2,000	62%	44
<i>Daze</i>	\$28.00	\$1,750	98%	\$2,100	58%	41
<i>Fume</i>	\$28.00	\$1,650	92%	\$1,500	69%	42
<i>Cid</i>	\$28.50	\$1,200	68%	\$1,000	82%	37
<i>Coat</i>	\$28.20	\$1,000	58%	\$1,000	82%	30

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

4.5.2 Segmento Low end

A excepción de *Ferris* con 99% el resto de las empresas obtuvieron un 100% de conocimiento del cliente destinando entre \$1,500 USD y \$2,100 USD a este rubro, mientras que las inversiones en presupuestos de ventas fueron de entre \$1,700 USD y \$3,000 USD

arrojando porcentajes de accesibilidad de 48% a 72%, lo que no representó un impacto directo en la participación de mercado.

Digby fue quien ocupó el primer lugar con la oferta de dos productos, que en conjunto sumaron 19% de participación, seguido de *Baldwin* con 18% y en último lugar con 15% esta *Ferris*. En la encuesta de satisfacción de los clientes es *Digby* quien obtuvo la mejor puntuación con 44, por lo que se posiciona como líder en ventas como se puede ver en la Tabla 27.

Tabla 27. Segmento Low end 2025.

Producto	Precio	Promoción	Conocimiento	Ventas	Accesibilidad	Calificación de clientes
<i>Bead</i>	\$19.00	\$2,000	100%	\$2,000	58%	35
<i>Acre</i>	\$19.00	\$1,800	100%	\$2,000	62%	32
<i>Ebb</i>	\$18.49	\$1,500	100%	\$3,000	72%	32
<i>Cedar</i>	\$18.00	\$2,100	100%	\$2,050	64%	31
<i>Dell</i>	\$19.20	\$1,900	100%	\$2,000	59%	31
<i>Feat</i>	\$18.80	\$1,650	99%	\$1,700	48%	29
<i>Down</i>	\$19.40	\$500	18%	\$500	59%	13

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

4.5.3 Segmento High end

Ferris se posicionó como el líder de ventas de este segmento por la oferta de dos productos, *Fist* y *Fury*, con los que obtuvo el 28% de participación, seguida por *Erie* con 23%. Al no ser el precio lo más importante en las expectativas de los clientes estos se mantienen por encima del límite superior de lo esperado.

Las inversiones de \$1,550 USD de *Erie* y \$1,650 USD de *Ferris* en promoción se reflejan en 100% y 96% de conocimiento, respectivamente. Mientras que la accesibilidad oscila entre 38% y 66%, siendo *Ferris* quien obtiene el mayor porcentaje inyectando \$1,600 USD, que se refleja como incremento en ventas de la compañía.

En cuanto a la calificación de los clientes, la mayor puntuación es de *Andrews* con 49, sin embargo, no fue suficiente para captar más ventas que sus competidores como se muestra en la Tabla 28.

Tabla 28. Segmento High end 2025.

Producto	Precio	Promoción	Conocimiento	Ventas	Accesibilidad	Calificación de clientes
<i>Echo</i>	\$38.39	\$1,550	100%	\$3,000	62%	47
<i>Adam</i>	\$38.00	\$1,500	89%	\$1,900	63%	49
<i>Fist</i>	\$38.00	\$1,650	96%	\$1,600	66%	21
<i>Duck</i>	\$38.90	\$1,300	79%	\$1,500	38%	33
<i>Fury</i>	\$39.00	\$1,650	82%	\$1,600	66%	43
<i>Bid</i>	\$38.00	\$1,500	84%	\$1,500	42%	15

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

4.5.4 Segmento Performance

En este segmento *Ferris* cuenta con el mejor porcentaje de conocimiento con 95% y 72% en los dos productos que oferta, *Foam* y *Fame*, el resto de los competidores se mantiene con uno solo y *Chester* sale de este nicho. Véase Tabla 29.

Tabla 29. Segmento Performance 2025.

Producto	Precio	Promoción	Conocimiento	Ventas	Accesibilidad	Calificación de clientes
<i>Foam</i>	\$33.00	\$1,550	95%	\$1,550	65%	55
<i>Bold</i>	\$33.00	\$1,500	84%	\$1,500	38%	36
<i>Fame</i>	\$33.70	\$1,550	72%	\$1,550	65%	42
<i>Aft</i>	\$33.00	\$1,300	66%	\$1,300	32%	36
<i>Dot</i>	\$33.75	\$1,200	70%	\$1,200	27%	31
<i>Edge</i>	\$32.99	\$1,100	62%	\$1,000	24%	34

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

En la accesibilidad *Ferris* cuenta con 65% en ambos productos y es el mejor calificado, posicionándolo como líder de ventas con 40% de participación dejando una diferencia de 22 puntos porcentuales al segundo lugar que es *Baldwin*.

4.6 Finanzas

La empresa ha venido operando de forma independiente durante cuatro años, en estos la organización financiera marcó muchos cambios en cuanto a presupuestos, siempre con la consigna de alinear las inversiones a la misión y visión de la empresa.

Cada dólar gastado, o que se pide de préstamo, debe tener un fin específico para desarrollar de la mejor manera procesos, instalaciones y rendimientos de *Ferris*. En esta sección se habla a detalle lo visto en los años 2024-2025 en lo que respecta al ámbito financiero.

4.6.1 Ventas

Tras un bajo desempeño durante los años 2022-2023, *Ferris* logra voltear la racha negativa que empezó a desarrollar en ventas, tal como se muestra en la Tabla 30, las proyecciones de incremento fueron satisfactorias y ahora cuenta con un comportamiento sobresaliente en el mercado, pues no solo fue quien más vendió para el año 2025, sino que ahora cuenta con un acumulado superior al resto de los competidores (excepto *Andrews*).

Como se había planteado, se hizo un incremento en el presupuesto de ventas y promoción intentando alcanzar a lo que las otras empresas estaban haciendo, adicional a ello, el despunte en segmentos como *High end* y *Performance* generaron un alza en las ventas trayendo como consecuencia los resultados actuales.

Tabla 30. Ventas anuales por compañía 2024-2025.

<i>Año</i>	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Ferris</i>
2024	\$170,566	\$143,205	\$122,504	\$148,305	\$142,595	\$156,612
2025	\$196,250	\$146,631	\$121,996	\$155,543	\$161,670	\$206,506
Acumulado	\$715,410	\$679,716	\$606,648	\$637,830	\$626,857	\$691,712

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

La empresa se encuentra en segundo lugar en volumen de ventas al tener un acumulado porcentual del 32% para el año 2025, con respecto al 2024, donde el resultado había sido negativo y ahora alcanzó el 40%. Entre *Ferris* y *Andrews* fueron quienes lideraron el

mercado en cuanto a participación de ventas, el crecimiento porcentual se puede visualizar de mejor manera en la Tabla 31.

Tabla 31. Crecimiento de ventas 2024-2025.

<i>Año</i>	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Ferris</i>
2024	28%	-7%	-7%	13%	16%	40%
2025	15%	2%	0%	5%	13%	32%

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

4.6.2 Rentabilidad

Para este periodo se analizaron los mismos indicadores de rentabilidad que se midieron el bienio pasado: ROS, ROA y ROE

Los resultados del mercado de estos indicadores se pueden visualizar en la Tabla 32, donde *Ferris* destaca los siguientes:

- *ROS*. Este indicador para *Ferris* ha tenido un ligero incremento después de estar dos años en números negativos, la eficiencia se va mejorando, así como el margen, una mejor capitalización y la inversión en manufactura se ha visto con un cambio muy positivo en el comportamiento de valor, para el 2025 todos, salvo *Andrews*, bajaron con respecto al 2024 y la misma empresa es la única que tiene un valor por encima del 3%.
- *ROA*. Este indicador tuvo un comportamiento directamente proporcional al ROS, ya que de las seis compañías en el mercado solo *Andrews* mantiene un porcentaje por arriba del 3% y el resto decayó de un año al otro, varias empresas están invirtiendo en manufactura lo que no deja que mejore el porcentaje, pero para *Ferris* el salir de un negativo ya figura como un logro mayor.
- *ROE*. El comportamiento de este indicador tuvo muchas variaciones de una empresa a otra, su empleo ha tenido cambios hacia arriba como en decremento por distintas empresas, *Chester* es el más visible pues de venir en negativos subió diez puntos

porcentuales para alcanzar un positivo de un dígito, *Ferris* por su parte no tuvo mucha variación al bajar 0.3% del 2024 al 2025, situándose en la misma cifra que estaba tras la disolución del monopolio, sin embargo el manejo de esta última ha cambiado de forma positiva, y se empieza a ver un flujo de efectivo más sano con respecto a los años 2022 y 2023.

Tabla 32. Indicadores de rentabilidad 2021-2023.

ROS						
Año	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
2024	4.5%	6.3%	-2.4%	2.9%	5.2%	2.8%
2025	5.3%	2.9%	2.3%	2.2%	2.5%	2.2%

ROA						
Año	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
2024	4.8%	4.8%	-2.0%	3.0%	5.7%	3.8%
2025	5.5%	2.2%	2.1%	1.9%	2.6%	2.5%

ROE						
Año	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
2024	11.4%	9.9%	-5.8%	5.6%	13.6%	8.8%
2025	13.4%	4.7%	5.2%	3.8%	6.9%	8.5%

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

4.6.3 Apalancamiento

A pesar de que *Ferris*, tiene como idea principal no solicitar créditos de forma desproporcional, este bienio solicito uno de forma consciente y medida, en ambos casos para invertirlos en la planta de manufactura, pues el mercado demanda más y mejores productos, que dicha compañía puede atacar, por ello recurrió al endeudamiento como forma de apalancamiento pero solo lo hizo a largo plazo y para los fines antes mencionados, de seguir con el crecimiento de ventas que ha tenido pudiera optar por destinar parte de las ganancias a una liquidación temprana de dichos préstamos.

De igual forma si la estrategia surte efecto no se acudiría a préstamos para los siguientes años ni al corto o largo plazo, pues al generarse la separación la empresa adquirió pasivos heredados mismos a los que debe hacer frente.

4.6.4 *Liquidez*

Mientras que las ventas sigan al alza, la liquidez de la empresa ira sanando, pues los dos primeros años fue muy limitado el recurso económico, pero para este segundo bienio el comportamiento ha sido mejor, por ende, se cuenta con lo necesario para gestionar futuras inversiones y hacer frente a los pasivos con los que cuenta la empresa, la estrategia será muy similar para los años 2026-2027 a fin de capitalizar de mejor forma la compañía e incrementar los indicadores antes descritos en esta sección.

4.6.5 *Mercado de valores*

En el mercado de valores, *Ferris* se ha repuesto de las decisiones que los llevaron a decrementar el precio de sus acciones, tomando una ruta de acrecentar sus inversiones en mercadotecnia y reforzar su desarrollo con *TQM*, ahora ocupando un cuarto lugar, buscando dar un salto a las posiciones superiores aprovechando el primer lugar en la participación de la industria con 20.89% al cierre de 2025.

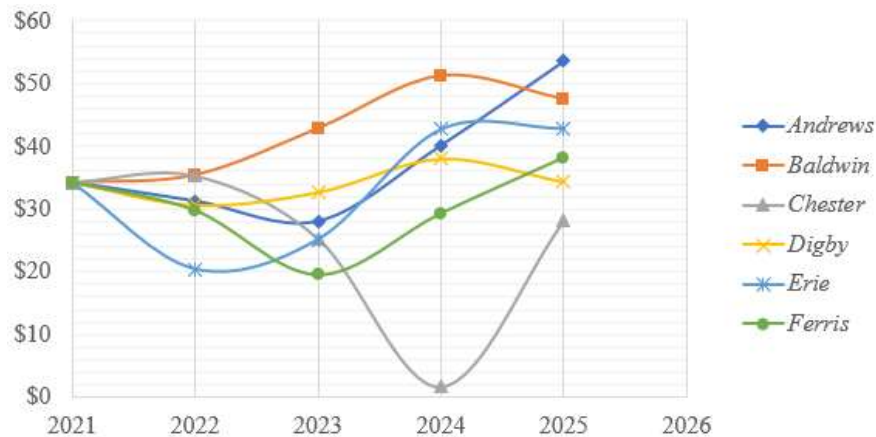
El avance en este bienio fue favorable para *Andrews* que logró capitalizar sus inversiones en mercadotecnia y desarrollo en productos para sus ventas, así como su buen manejo para obtención de mayor valor en margen de contribución y lograr tener la mejor ganancia en 2025, por encima de \$5,000 con el segundo puesto, *Ferris*₂ con \$4,547.

Por su parte, *Baldwin* tuvo una baja de una posición en el valor de su acción, consecuencia del decremento en participación en el mercado y su caída en ganancias en 2025 al llegar solo a la mitad del 2024.

Chester tuvo a bien enfocarse en los segmentos que le permitían tener mejor dominio de participación de mercado, vender su capacidad de una planta para capitalizarse y

sobreponerse de su caída en 2024, donde tuvieron un fuerte número de inventario restante y se les brindó un préstamo de emergencia por \$40,401,019, que se pudo manejar en 2025 y obtener ganancias para cerrar el bienio en un valor \$28.10, debajo del líder, con \$53.62. Se aprecia en la Gráfica 6, el avance anual para toda la industria.

Gráfica 6. Precio de la acción 2021-2026.



Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

Digby, emitió acciones en ambos años de este bienio con 40% extra a los 2 millones en 2021. *Ferris* junto con *Baldwin* han sido las únicas compañías que han pagado dividendos en el año 2025 con 20 centavos y un dólar, respectivamente.

4.7 Análisis de Operaciones

Se analizan ahora los cambios e impactos de las decisiones tomadas en el área operativa, por parte del gerente de manufactura en los años 2024 y 2025 para *Ferris* y la relación con respecto a sus competidores.

4.7.1 Análisis de la capacidad y utilización de planta

Para el año 2024 *Ferris* contaba con siete productos, abandonando el segmento de *Size* siguiendo su estrategia planeada al inicio de operaciones al reubicar su producto *Fume* a *Traditional*. Los principales mercados siguen siendo *High end* y *Performance*, ofertando dos sensores en cada uno de estos.

A continuación, en la Tabla 33 se presenta una comparativa de los periodos 2024 y 2025, en cuanto a la capacidad de planta y utilización, junto a un análisis de cada segmento.

Tabla 33. Capacidad Instalada y Producción 2024-2025.

Producto	Segmento	2024			2025		
		Capacidad	Producción	Utilización	Capacidad	Producción	Utilización
<i>Able</i>	<i>Traditional</i>	1,200	1,549	129%	1,200	1,474	123%
<i>Acre</i>	<i>Low end</i>	1,400	1,861	133%	1,400	2,311	165%
<i>Adam</i>	<i>High end</i>	500	909	182%	600	990	165%
<i>Aft</i>	<i>Performance</i>	500	665	133%	500	586	117%
<i>Agape</i>	<i>Size</i>	500	797	159%	600	1188	198%
<i>All</i>	<i>Size</i>	350	386	110%	500	408	82%
<i>Baker</i>	<i>Traditional</i>	1,250	1,446	116%	1,250	1,972	158%
<i>Bead</i>	<i>Low end</i>	2,170	1,802	83%	2,170	2,376	109%
<i>Bid</i>	<i>High end</i>	350	495	141%	350	569	163%
<i>Bold</i>	<i>Performance</i>	400	643	161%	500	673	135%
<i>Buddy</i>	<i>Size</i>	405	647	160%	555	569	103%
<i>Cake</i>	<i>Traditional</i>	1,850	1,584	86%	1,700	1,485	87%
<i>Cedar</i>	<i>Low end</i>	1,700	2,475	146%	1,700	2,163	127%
<i>Cid</i>	<i>Traditional</i>	600	644	107%	600	1089	182%
<i>Coat</i>	<i>Traditional</i>	600	891	149%	700	693	99%
<i>Cure</i>	<i>Size</i>	600	643	107%	-	-	-
<i>Daze</i>	<i>Traditional</i>	1,000	1,684	168%	1,200	1,219	102%
<i>Dell</i>	<i>Low end</i>	1,400	1,589	114%	1,400	2,427	173%
<i>Dot</i>	<i>Performance</i>	400	559	140%	480	593	124%
<i>Down</i>	<i>Low end</i>	600	327	55%	600	430	72%
<i>Duck</i>	<i>High end</i>	400	744	186%	600	1090	182%
<i>Dune</i>	<i>Size</i>	500	935	187%	700	426	61%
<i>Eat</i>	<i>Traditional</i>	1,450	1,289	89%	1,450	1,300	90%
<i>Ebb</i>	<i>Low end</i>	1,400	1,607	115%	1,400	2,772	198%
<i>Echo</i>	<i>High end</i>	650	834	128%	750	1023	136%
<i>Edge</i>	<i>Performance</i>	450	518	115%	450	334	74%
<i>Egg</i>	<i>Size</i>	500	896	179%	650	681	105%
<i>Fame</i>	<i>Performance</i>	200	393	197%	350	605	173%
<i>Fast</i>	<i>Traditional</i>	1,400	892	64%	1,400	1,380	99%
<i>Feat</i>	<i>Low end</i>	1,400	1,779	127%	1,400	2,212	158%
<i>Fist</i>	<i>High end</i>	600	679	113%	600	881	147%
<i>Foam</i>	<i>Performance</i>	500	697	139%	500	903	181%
<i>Fume</i>	<i>Traditional</i>	600	526	88%	600	1043	174%
<i>Fury</i>	<i>High end</i>	150	177	118%	300	593	198%

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

- *Traditional*. La empresa que tiene más participación en este segmento es *Chester* con tres productos de los cuales se observa que *Cake* tiene menor utilización en ambos

periodos con 86% y 87% respectivamente. A pesar de que *Cid* fue quien tuvo el mayor aprovechamiento de planta no lograron la venta total de sus unidades de producción, quedando en el octavo lugar de este nicho, seguido de *Coat* con 112%.

La empresa *Ferris* mantiene dos productos en este nicho, en ambos casos se observa un incremento de utilización de planta de un periodo al otro; para *Fume* se incrementa a 174% y para *Fast* en un 99%, casi logrando el máximo de utilización, para los próximos periodos se utilizará el segundo turno para lograr con el potencial de mercado disponible.

- *Low end.* En este segmento la empresa que más productos tiene es *Digby*, con un porcentaje ocioso de 28% respecto al total de su capacidad instalada, con lo cual tiene que mejorar si quiere cumplir con el potencial de ventas y sus competidores le están robando participación, en el año 2025 quien mantiene la mayor utilización es *Ebb* de la empresa *Erie* con un 198%, esto puede representar una desventaja ya que puede llegar a toparse completamente e incumplir con la demanda. *Ferris* mantiene *Feat* con una utilización del 158% cumpliendo en el último año con el potencial esperado de mercado, para los siguientes años en caso necesario se seguirá utilizando el segundo turno a su máxima capacidad.
- *High end.* Este segmento es clave para *Ferris*, es la única que mantiene dos productos y esto obedece a su estrategia de enfocarse en este tipo de mercado, su utilización en el último ejercicio se encuentra en 198% para *Fury* y 147% para *Fist*, manteniendo el máximo porcentaje de aprovechamiento para este nicho, en los próximos años se invertirá en los rubros de conocimiento y accesibilidad para incrementar el volumen de ventas.

Echo, de *Erie*, fue el producto más vendido pues agotó todo su stock, aún se encuentra con un 64% de utilización disponible en su segundo turno, aunque ya está por encima de su potencial.

- *Performance*. En este segmento *Ferris* también muestra liderazgo al ser la única en mantener dos productos con un porcentaje de utilización del 173% y el 181%, a pesar de que se encuentra en el primer lugar de ventas, esto puede representar un riesgo, ya que casi se encuentra topada en capacidad, aún no ha logrado por completo su potencial y agotó el inventario de *Fame*. Por lo tanto, se incrementará la capacidad instalada disponible en el próximo ejercicio.

En los dos ejercicios que se analizan se observa que *Andrews*, *Erie* y *Ferris* se encuentran casi al límite de su capacidad.

4.7.2 Análisis de Automatización

En la Tabla 34 se presentan los niveles de automatización que cuentan todas las empresas en sus líneas de producción, así como el segmento en el que participan, para el bienio de 2024-2025, comparado con el año 2023:

Tabla 34. Grado de automatización 2023-2025.

Producto	Segmento	2023	2024	2025	Producto	Segmento	2023	2024	2025
<i>Able</i>	<i>Traditional</i>	7.0	8.0	9.0	<i>Dell</i>	<i>Low end</i>	9.0	9.5	10.0
<i>Acre</i>	<i>Low end</i>	8.5	10.0	10.0	<i>Duck</i>	<i>High end</i>	3.0	4.0	6.0
<i>Adam</i>	<i>High end</i>	4.0	5.0	5.0	<i>Dot</i>	<i>Performance</i>	4.0	4.0	6.0
<i>Aft</i>	<i>Performance</i>	4.0	5.0	7.0	<i>Dune</i>	<i>Size</i>	4.0	4.0	6.0
<i>Agape</i>	<i>Size</i>	3.5	4.2	7.0	<i>Down</i>	<i>Low end</i>	5.0	7.0	8.0
<i>All</i>	<i>Size</i>	3.2	4.0	4.5	<i>Eat</i>	<i>Traditional</i>	5.0	6.0	6.5
<i>Baker</i>	<i>Traditional</i>	7.0	8.0	9.0	<i>Ebb</i>	<i>Low end</i>	9.5	10.0	10.0
<i>Bead</i>	<i>Low end</i>	10.0	10.0	10.0	<i>Echo</i>	<i>High end</i>	2.0	2.0	2.5
<i>Bid</i>	<i>High end</i>	5.0	6.0	7.0	<i>Edge</i>	<i>Performance</i>	3.0	3.0	3.0
<i>Bold</i>	<i>Performance</i>	5.0	6.0	7.0	<i>Egg</i>	<i>Size</i>	3.0	3.5	4.0
<i>Buddy</i>	<i>Size</i>	5.0	6.0	7.0	<i>Fast</i>	<i>Traditional</i>	4.0	4.0	5.0
<i>Cake</i>	<i>Traditional</i>	5.5	5.5	5.5	<i>Feat</i>	<i>Low end</i>	6.5	6.5	7.0
<i>Cedar</i>	<i>Low end</i>	7.5	8.0	8.0	<i>Fist</i>	<i>High end</i>	4.0	4.0	5.0
<i>Cid</i>	<i>Traditional</i>	4.0	4.0	5.0	<i>Foam</i>	<i>Performance</i>	6.0	7.0	7.0
<i>Coat</i>	<i>Traditional</i>	4.0	4.0	4.0	<i>Fume</i>	<i>Traditional</i>	3.0	3.0	5.0
<i>Cure</i>	<i>Size</i>	4.0	4.5	-	<i>Fury</i>	<i>High end</i>	7.0	7.0	7.0
<i>Daze</i>	<i>Traditional</i>	5.0	6.0	7.0	<i>Fame</i>	<i>Performance</i>	7.0	7.0	7.0

Creación propia con datos de Capstone (2021).

De la misma tabla se presenta un análisis de la industria detallada, por segmentos:

- Segmento *Traditional*: *Andrews* y *Baldwin* mantienen la automatización creciente en sus plantas, llegando a nueve, tras aumentar un nivel por periodo, alineado a sus estrategias para reducir costos; la empresa que busca adueñarse del mercado es *Chester* quien ahora cuenta con tres productos más su margen de contribución es bajo conforme el 40% que obtienen las plantas con mayor nivel. *Ferris* tiene un segundo lugar de participación con dos sensores, con baja ganancia en 27% y 26%, por lo que la organización le dará prioridad a invertir en esta área.
- Segmento *Low end*: *Erie* ha optimizado su planta al nivel máximo, para superar a *Baldwin* en margen de contribución con 65%, a un precio más bajo, y en proyección, obtener la mayor participación junto con su segundo producto e igualar a *Digby* con dos sensores, automatizados a diez y ocho respectivamente. *Ferris* solo cuenta con *Feat* en valor de siete sin buscar estar al frente en este nicho, pero con posibilidad de mejorar planta y costos, por lo que, en el siguiente año, se analizará dicha opción.
- Segmento *High end*: *Fury* posee la planta con mayor nivel (siete), pero todavía esta está a cuatro puntos debajo del 45% del margen de contribución de *Bid*, que posee un menor costo de material por el presupuesto de capacitación y *TQM* asignado. *Ferris* debe buscar cumplir con la demanda de sus clientes para no perder terreno ante las compañías que han aprovechado sus cortos de inventario, así como optimizar automatización de *Fist* de cinco, para elevarlo a siete, y así aprovechar el potencial de que en conjunto de los dos productos llega al 30%.
- Segmento *Performance*: *Aft* y *Bold* se han unido a *Foam* y *Fame* en nivel siete de automatización, hasta ahora máximo del nicho, con tres puntos posibles de mejora. *Ferris* domina la participación del mercado con 39% y debe poner atención a sus competidores que manejan mejores costos de material y optimizan con capacitación y

TQM; también deben aumentar un punto anualmente de automatización de planta y capitalizar esa ventaja porcentual.

Las inversiones en esta área deben mejorar en *Ferris*, se requiere que la compañía automatice al menos un punto como lo maneja *Baldwin* anualmente, y así capitalice con mejores márgenes de contribución apoyándose, además, de la inversión en R.R.H.H. y *TQM*.

4.7.3 *Análisis de Costos (mano de obra y materiales)*

Tras analizar el bienio 2024 y 2025, algunos de los cambios más relevantes observados se detallan a continuación:

Con el beneficio general de la apertura de mejoras a través de *TQM* desde 2025 para toda la industria, se permite la reducción de costos administrativos, de labor, material entre otros.

Las empresas que lograron reducir al máximo los costos de mano de obra coinciden con las que tienen los mayores índices de automatización y también son las que tienen los mejores márgenes de contribución, con hasta 65% en el caso del *Ebb* de la empresa *Erie*, en el segmento *Low end*, por ejemplo.

En el caso de *Ferris* el producto con mejor margen de contribución se encuentra en el segmento de *High end* con *Fury* con un 41%, en los años próximos se estará siguiendo una estrategia de *TQM* para incrementar los márgenes en todos los segmentos.

4.7.4 *Análisis de Productividad (margen de contribución)*

La Tabla 35 muestra los márgenes de contribución por producto y segmento para los ejercicios 2024 y 2025.

En la categoría de *High end*, existe una competencia directa entre las empresas *Baldwin* y *Ferris*, que son las que mayor margen de contribución tienen en este segmento, sin embargo, el costo del material para la segunda empresa le supone un 4% más en costo quedando en segundo lugar con el producto *Fury*.

Tabla 35. Margen de contribución 2024-2025.

Producto	Segmento	2024				2025			
		Precio	Costo de Material	Costo de Labor	MC	Precio	Costo de Material	Costo de Labor	MC
Able	Traditional	\$28.25	\$11.19	\$5.41	39%	\$28.00	\$10.81	\$4.01	44%
Acre	Low end	\$19.50	\$6.69	\$3.41	44%	\$19.00	\$6.17	\$1.46	57%
Adam	High end	\$38.40	\$16.08	\$10.36	32%	\$38.00	\$15.90	\$8.74	35%
Aft	Performance	\$33.50	\$15.83	\$9.56	22%	\$33.00	\$15.38	\$7.88	27%
Agape	Size	\$33.50	\$13.95	\$10.77	27%	\$33.00	\$13.74	\$10.30	28%
All	Size	\$34.00	\$13.95	\$11.75	23%	\$33.50	\$12.98	\$8.68	33%
Baker	Traditional	\$28.50	\$10.52	\$5.16	44%	\$27.50	\$9.37	\$3.98	48%
Bead	Low end	\$19.50	\$6.69	\$1.21	54%	\$19.00	\$5.86	\$1.18	61%
Bid	High end	\$38.50	\$14.98	\$8.28	39%	\$38.00	\$13.75	\$6.69	45%
Bold	Performance	\$33.50	\$15.02	\$8.57	28%	\$33.00	\$13.85	\$6.35	37%
Buddy	Size	\$33.50	\$12.94	\$8.55	34%	\$33.00	\$11.86	\$6.20	43%
Cake	Traditional	\$27.40	\$10.08	\$6.71	32%	\$26.20	\$9.34	\$7.82	28%
Cedar	Low end	\$19.40	\$5.19	\$4.92	38%	\$18.00	\$4.67	\$4.47	41%
Cid	Traditional	\$31.00	\$12.46	\$8.86	28%	\$28.50	\$11.27	\$10.44	19%
Coat	Traditional	\$30.50	\$12.46	\$9.89	20%	\$28.20	\$11.00	\$9.17	21%
Cure	Size	\$32.70	\$11.63	\$8.86	27%	-	-	-	-
Daze	Traditional	\$28.00	\$11.19	\$8.83	27%	\$28.00	\$10.97	\$6.48	34%
Dell	Low end	\$19.30	\$6.69	\$2.61	46%	\$19.20	\$6.14	\$2.31	54%
Dot	Performance	\$33.75	\$15.83	\$9.81	23%	\$33.75	\$15.62	\$9.81	22%
Down	Low end	\$19.90	\$7.31	\$7.39	16%	\$19.40	\$6.72	\$5.12	34%
Duck	High end	\$38.90	\$16.17	\$12.03	28%	\$38.90	\$16.01	\$10.89	27%
Dune	Size	\$33.50	\$13.34	\$10.54	24%	\$33.50	\$13.57	\$8.96	32%
Eat	Traditional	\$26.89	\$9.42	\$7.39	35%	\$26.59	\$9.13	\$6.18	40%
Ebb	Low end	\$18.68	\$5.19	\$1.97	57%	\$18.49	\$4.62	\$1.53	65%
Echo	High end	\$38.99	\$15.97	\$12.29	29%	\$38.39	\$15.64	\$12.57	27%
Edge	Performance	\$33.99	\$15.45	\$10.51	21%	\$32.99	\$15.38	\$9.89	24%
Egg	Size	\$33.99	\$13.35	\$11.95	24%	\$32.99	\$13.60	\$9.51	30%
Fame	Performance	\$28.00	\$10.47	\$8.62	31%	\$33.70	\$15.42	\$6.18	35%
Fast	Traditional	\$19.25	\$6.69	\$6.12	32%	\$27.50	\$10.66	\$9.58	27%
Feat	Low end	\$38.00	\$15.77	\$9.13	35%	\$18.80	\$6.13	\$6.80	29%
Fist	High end	\$33.00	\$15.75	\$7.00	32%	\$38.00	\$14.75	\$10.38	31%
Foam	Performance	\$28.50	\$11.72	\$9.85	24%	\$33.00	\$15.44	\$6.24	35%
Fume	Traditional	\$39.00	\$17.28	\$6.09	40%	\$28.00	\$10.87	\$12.37	16%
Fury	High end	\$33.70	\$16.16	\$6.08	32%	\$39.00	\$16.30	\$6.35	41%

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

En la categoría de *Low end*, el producto con mejor margen en el ejercicio 2025 es *Ebb* con un 65%, como resultado de costos eficientes en mano de obra y materiales, sus estrategias de

automatización, recursos humanos y *TQM*. Así mismo se observa que *Bead* está siguiendo una estrategia parecida, aunque con mayor inversión en *TQM* alcanzando un margen de contribución de 61%.

En la categoría de *Performance*, el líder es la empresa *Baldwin* con su línea *Bold* que presenta un 37% de margen, en segundo lugar, están los dos productos de *Ferris*, *Fame* y *Foam* con 35% ambos, el cual va alineado a la estrategia de la organización, donde mantiene mano de obra más barata, sin embargo, el costo del material puede mejorar haciendo inversiones en *TQM*.

Finalmente, en la categoría de *Traditional* el sensor con mejor margen de contribución lo tiene *Baker* de *Baldwin*, este ha sido líder de manera constante durante cuatro años, teniendo un alto nivel de automatización con nueve, se observa que el costo de mano de obra es el más eficiente de todos los productos. En el caso de las líneas *Fume* y *Fast* se estará invirtiendo en gastos de reclutamiento e incrementando las horas de entrenamiento para mejorar los costos de mano de obra, además de buscar mejoras a través de proyectos de *TQM*.

4.8 Análisis de Recursos Humanos

Se detalla en la Tabla 36 el análisis del área de recursos humanos, donde la inversión para la empresa *Ferris* del periodo 2025 se incrementa de manera importante, en comparación con el año previo, en los rubros de gastos de reclutamiento y costos de entrenamiento, a pesar de ello se observa que la productividad se posiciona en 102.6%, siendo el más bajo de todas las empresas.

El índice de rotación de 8.5% baja a 7.7%, la decisión de inversión en esta área es importante para *Ferris* que se encuentra en último lugar, por ello establece que los montos deben incrementarse, así como el número de horas de capacitación, con la doble finalidad de retener talento valioso e impactar en bajas de costos de producción y mejorar la productividad.

Tabla 36. Análisis de Recursos Humanos 2024-2025.

Concepto	2024	2025
Índice de rotación	8.5%	7.7%
Nuevos empleados	182	422
Empleados separados	0	0
Gasto de reclutamiento	\$700	\$1,000
Horas de entrenamiento	40	60
Índice de productividad	100%	102.6%
Costo de reclutamiento	\$574	\$845
Costo de separación	0	0
Costo de entrenamiento	\$ 574	\$1,270
Total de costos de R.R.H.H.	\$883	\$2,114

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

Haciendo contraste con la empresa *Baldwin*, en los mismos periodos se puede observar que mantienen una inversión estándar en gastos de reclutamiento, el índice de rotación disminuye de 6.9% a 6.8% lo cual quiere decir que menos empleados se han ido y logra mantenerse como líder en el porcentaje de productividad.

4.9 Análisis de TQM

TQM permite a la empresa recibir beneficios invirtiendo en proyectos de mejora, para reducción de costos administrativos, de material y de labor, así como una mejora en tiempos de investigación y desarrollo sin dejar de lado la calidad del entrenamiento a los empleados; aunado a la posibilidad de incrementar sus canales de distribución, sus programas de sostenibilidad o el impacto al medio ambiente.

En la Tabla 37 se observa el adelanto que cada empresa tuvo en el año 2025, cuando se abrieron las iniciativas para toda la industria.

Ferris optó por realizar inversiones específicas para reducir costos de material, labor, administrativos y de tiempo de *I+D*, con montos de \$2,000 en tres proyectos: entregas en tiempo de inventario, reducción de tiempos en investigación, desarrollo y entrenamiento de

personal. La compañía buscó invertir para elementos en planta y se prevé que el próximo periodo haya continuidad y se agregue presupuesto para el incremento de demanda.

Tabla 37. TQM de la industria 2025.

TQM	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Reducción de costo de material	0.07%	5.03%	0.00%	0.46%	1.09%	0.66%
Reducción de costo de labor	0.64%	6.21%	0.00%	0.04%	0.49%	0.51%
Reducción de tiempo en I+D	12.58%	27.25%	0.00%	12.58%	12.58%	16.00%
Reducción de costos administrativos	8.44%	43.11%	0.00%	1.59%	14.17%	5.70%
Incremento de demanda	0.97%	6.63%	0.51%	0.97%	2.01%	0.00%
Inversión total	\$ 6,000	\$ 15,000	\$ 1,100	\$ 5,600	\$ 8,600	\$ 6,000

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

Baldwin por su parte, invirtió en todos los proyectos aprovechando los mejores márgenes de ganancias para todos sus productos, tomando ventaja de la capitalización que tuvieron desde etapas tempranas, pero sus ganancias bajaron por mitad el 2025, respecto 2024, aún con la inversión en TQM, se observa que sus presupuestos de este rubro hubiesen podido ser colocados de manera más estratégica y evitar la afectación a su utilidad.

Andrews y *Erie* optaron por mejorar gastos administrativos y tiempos de I+D con buena disposición de sus presupuestos, mientras que *Chester* tuvo una baja inversión; *Digby* por su lado no aprovechó el monto de este rubro al observar que por \$5,600 (\$400 menos que *Ferris*) obtuvo cuatro puntos menos en mejora de tiempos de desarrollo y una quinta parte de reducción de costos administrativos.

4.10 Conclusión

Los resultados del desempeño de las tácticas de *Ferris* han mejorado considerablemente, arrojando números positivos en la participación del mercado y el valor de las acciones. Las estrategias del resto de los competidores se volvieron más claras lo que le permite a la empresa identificar a quienes representan una amenaza directa y actuar en consecuencia, para mantener su competitividad y rendimiento.

Ahora es *Andrews* quien compite directamente en los segmentos a los cuales la empresa se dirige y a quien se debe prestar más atención, por otro lado, *Baldwin* sigue

posicionándose como líder de la industria obteniendo mayores ventas, rendimientos y márgenes de contribución siendo este el otro competidor al cual se seguirá estudiando los movimientos.

CAPÍTULO 5

ANALISIS DE RESULTADOS 2026 - 2027

5.1 Introducción

En el desarrollo de este capítulo se describen las tácticas implementadas por *Ferris* y sus rivales durante el periodo 2026 -2027 con el objetivo de analizar y medir su desempeño, se busca determinar si su ejecución ha sido efectiva o perjudicial para el cumplimiento de las metas de la empresa, con base en los resultados arrojados en el *BSC*.

5.2 Análisis del panorama de la industria

Los puntos de *BSC* de la industria muestran a *Andrews* como líder en la tabla de posiciones, en segundo lugar, esta *Baldwin* quien se había mantenido en periodos pasados como el líder, lo siguen *Erie*, *Digby*, *Ferris* y *Chester*. Los sitios cambian nuevamente y las tácticas para seguir con las estrategias se mantienen en constante movimiento que afecta el dominio de la industria.

5.2.1 *BSC de la industria*

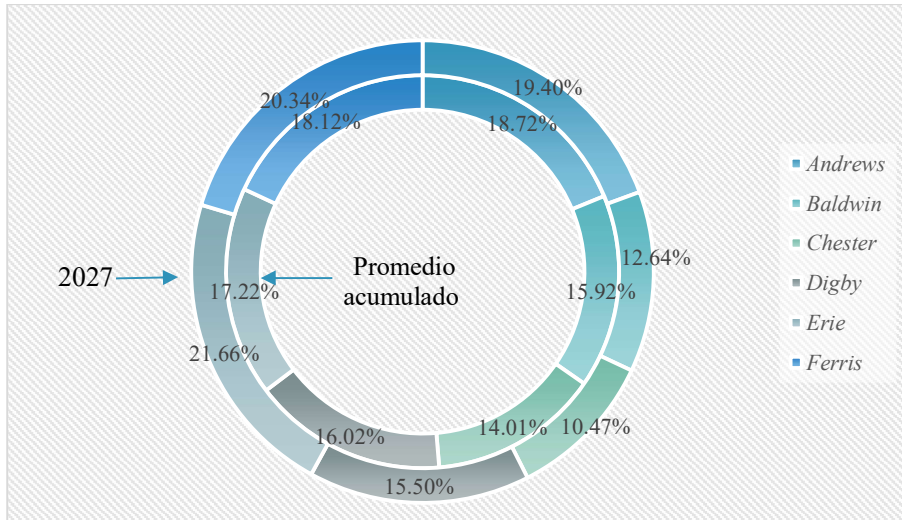
Las estrategias establecidas por las empresas en algunos casos se consolidan año tras año, mientras que para otras no han resultado tan efectivas como lo esperaban, por lo que se han rediseñado, de tal manera que si antes no habría representado amenaza para *Ferris* ahora apuntan a los mismos segmentos a los que esta organización se enfoca.

La industria en general aún no llega al punto de buscar mantener las actuales posiciones y dedicarse a mejorar márgenes de contribución, rentabilidad y utilidades, si no que ahora se encuentra en una constante lucha por posicionarse como el mejor en ventas y en el puntaje del *BSC* ejecutando acciones dirigidas a la creación de nuevos productos, redireccionamiento de la estrategia e inversiones más altas en todas las áreas.

Los porcentajes de la participación del mercado al 2027 posicionan a *Erie* a la cabeza con 21.66% promedio, siguiéndolos con muy poca diferencia *Ferris* y *Andrews* con 20.34% y 19.40% respectivamente. El resto de los competidores muestra porcentajes muy bajos

dejando una brecha muy amplia entre las primeras tres posiciones y las últimas tres como se ve en la Grafica 7.

Gráfica 7. Participación del mercado de la industria Capstone 2026-2027.



Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

Los resultados del BSC al 2027 muestran a Andrews en el sitio número uno por primera vez desde el 2022 con 644 puntos, cayendo Baldwin a segundo con 607 y quien se mantiene última posición es Chester con 442, mientras que la tendencia de comportamiento del resto de los competidores se mantiene igual que los periodos pasados; Erie con 567, Digby con 562 y finalmente Ferris con 499. En la Tabla 38 se presentan resultados generales por empresa.

Tabla 38. BSC periodo 2026-2027.

	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Largo Plazo	Total
Andrews	53	61	76	82	94	94			184	644
Baldwin	56	80	73	86	78	79			155	607
Chester	60	55	54	63	61	71			78	442
Digby	50	61	63	64	85	86			153	562
Erie	42	65	78	79	82	87			134	567
Ferris	52	49	58	67	72	88			113	499
Puntos posibles	82	89	89	100	100	100			240	1000

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

Para Ferris, los resultados representan un retroceso al no avanzar en la tabla de posiciones a nivel BSC, es importante revisar los indicadores que abonan a la puntuación de este informe

para así identificar las áreas de mejora y definir las tácticas pertinentes para repuntar. En cuanto a la participación de mercado la empresa se encuentra en excelentes condiciones y con proyecciones que la dirigen a incrementar su porcentaje en el mercado durante los próximos años.

5.2.2 Estrategias de la competencia.

Basados en los resultados de los seis periodos, se estudiarán las nuevas tácticas efectuadas por los competidores y se revisará si mantienen las mismas estrategias o si se han redelineado, así como el impacto que tienen estas sobre la de *Ferris*.

- *Andrews*: la empresa conserva presencia en todos los segmentos de la industria, con productos en la posición ideal de las expectativas de los clientes, sus precios se mantienen en la media, operan un nivel de automatización de planta alto por arriba del promedio y en el límite superior deseado en el caso de *Traditional* y *Low end*, su nuevo producto en *Size* se ha posicionado como el líder de este segmento; esta compañía apunta a ser el competidor directo de *Ferris* con la estrategia de amplio liderazgo en costos.
- *Baldwin*: el sector de baja gama es donde esta empresa ha captado las mayores ventas, organizando sus esfuerzos en mejorar la automatización de su planta y en el incremento de su capacidad operativa buscando conseguir costos bajos. Los precios siguen por debajo del promedio de las expectativas del cliente, ha creado a la fecha un total de tres productos de los cuales solo uno ha salido al mercado, dirigido a *High End* de los otros dos, aún no se tiene información para saber a cuál nicho se destinará, estos nuevos movimientos, apuntan una nueva ruta en su estrategia, instaurando una de amplio liderazgo en costos.
- *Chester*: esta empresa ha seguido su estrategia de líder en costos por nicho enfocándose en la oferta de productos en los segmentos *Traditional* y *Low end*, tienen

dos productos en cada uno con precios por debajo de la media al igual que su nivel de automatización y capacidad operativa. Es la única que no ha hecho cambios notables en su estrategia y quien hasta el momento tiene los resultados más bajos.

- *Digby*: ofertan seis productos comprendiendo todos los segmentos del mercado, su producto extra corresponde a *Low end*, conservan la automatización de la planta por encima de la media, el rango de sus precios está por encima del promedio de las expectativas del cliente al igual que el desarrollo de sus productos. Persiguiendo la estrategia de amplio diferenciador.
- *Erie*: se encuentra con tres nuevos productos de los cuales dos han salido al mercado en los segmentos de *Low end* y *High end* en el 2027, mientras que el tercero será dirigido a *Traditional* por las características de desarrollo del mismo y con un precio que excede a las expectativas del cliente, a diferencia del resto, que se ofertan en la media; sobre la automatización la empresa hasta el momento es conservadora, ya que solo han desarrollado al máximo la línea de producción de *Low end*, por otro lado, la capacidad operativa ha incrementado en los últimos dos años distribuyéndola entre todos sus productos optimizando sus costos, lo que corresponde a una estrategia de amplio diferenciador.

Son *Andrews* y *Erie* los rivales que representan amenaza para alcanzar los resultados proyectados por *Ferris*, debido a que ambas comenzaron a ofertar productos dirigidos al sector de alta gama. Aunque es *Performance* en el que se conserva el liderato, la empresa debe cuidar su participación en *High end* y mantener su desempeño constante en el resto apuntando a mejorar resultados en los próximos años.

5.3 BCS Ferris

Se presenta, a través de la Tabla 39, el semáforo sobre los indicadores para el tercer bienio de *Ferris*, junto con un análisis detallado entre las cuatro áreas que engloba el *BSC* con relación a los objetivos no alcanzados y el motivo de ello.

Tabla 39. BSC Ferris 2026-2027.

	2026		2027		Máximo
	Actual	Objetivo	Actual	Objetivo	
Finanzas	13.7	18.5	22.0	18.5	25
<i>Precio de la acción</i>	4.4	6.0	8.0	6.0	8
<i>Utilidades</i>	1.3	4.5	6.0	4.5	9
<i>Apalancamiento</i>	8.0	8.0	8.0	8.0	8
Procesos internos	19.0	17.0	20.9	17.0	25
<i>Margen de contribución</i>	3.9	2.0	5.0	2.0	5
<i>Utilización de planta</i>	5.0	4.0	5.0	4.0	5
<i>Días de capital de trabajo</i>	2.8	4.0	1.5	4.0	5
<i>Costo por desabasto</i>	3.4	3.0	4.9	3.0	5
<i>Costo por inventarios</i>	3.9	4.0	4.5	4.0	5
Cliente	22.1	16.0	22.7	16.0	25
<i>Criterio de compra</i>	5.0	5.0	5.0	5.0	5
<i>Conocimiento del producto</i>	5.0	1.5	5.0	1.5	5
<i>Accesibilidad</i>	2.8	0.5	3.4	0.5	5
<i>Cantidad de productos</i>	4.3	4.0	4.3	4.0	5
<i>Gastos admin y vtas</i>	5.0	5.0	5.0	5.0	5
Aprendizaje y conocimiento	17.2	7.5	22.4	7.5	25
<i>Rotación de personal</i>	4.5	3.0	4.6	3.0	6
<i>Productividad</i>	5.3	0.5	5.9	0.5	7
<i>Reducción de materiales</i>	1.8	1.0	3.0	1.0	3
<i>Reducción de I+D</i>	3.0	1.0	3.0	1.0	3
<i>Reducción de costos admin</i>	1.9	1.0	2.9	1.0	3
<i>Incremento de la demanda</i>	0.7	1.0	3.0	1.0	3
TOTAL	72.0	59.0	88.0	59.0	100

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

- Perspectiva financiera: la compañía avanza en su obtención de puntaje, con decisiones bien fundamentadas en mercadotecnia y automatización de plantas, para dotar a la empresa de un incremento en las utilidades con mejores márgenes en ventas; complementándose con el alza de las acciones que la posicionan en tercer lugar de valor, al venir de un quinto del bienio pasado. El manejo de deuda y capital propio ha mantenido buena proporción, como era esperado.

- Perspectiva de procesos internos: las decisiones consideradas de incrementar anualmente los presupuestos para optimizar costos y aumentar margen de contribución, como la automatización e inversión superior en *TQM*, permitió puntuar al máximo en márgenes y la utilización de planta, donde las proyecciones tuvieron un mejor acercamiento, facilitando la mejora que se observa para manejo de desabasto e inventarios. Por trabajar se localiza el rubro de días de trabajo de capital que aún se encuentran en niveles inferiores a los esperado por el *BSC*.
- Perspectiva de cliente: el incremento anual de presupuestos en mercadotecnia facilitó la obtención del 100% de conocimiento del producto, mientras la accesibilidad se encuentra bajo el 90% para la oferta de *Ferris*.

Con presupuesto enfocado en *TQM*, se dotó de una mejora de los costos administrativos y de ventas. El objetivo de satisfacer los criterios de compra se ha cumplido a cabalidad, mientras que en cantidad de productos se mantiene en siete, como se había proyectado al inicio, con el nivel del indicador esperado.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: la adición al presupuesto anual en *TQM* ha facilitado el aumento sustancial de puntaje en reducción de costos e incremento de demanda, con un poco de margen de mejora para cuestiones administrativas.

También, la inversión en capacitación, como en metodologías ha surtido efecto con decremento en la rotación de personal, mejorando el indicador y la productividad, que se encuentra por encima de lo proyectado originalmente en 2021 por la directiva.

Ferris se encuentra en una mejor posición, ha identificado áreas de mejora y tomado decisiones en pro de atacar los puntos débiles, principalmente la utilidad. Se aumentará el nivel de automatización, buscar llegar a los beneficios de reducción de costos y tiempos de desarrollo, así como incrementar la accesibilidad para con los clientes, sin reducir ningún presupuesto o esfuerzo que se ha realizado al momento.

5.4 Análisis de investigación y desarrollo

Ferris busca seguir cumpliendo con los requerimientos de los clientes respecto a las características de sus sensores. En la Tabla 40 se presentan las características definidas para el bienio de 2026-2027 para los productos de *Ferris*.

Tabla 40. Características de los segmentos 2026 y 2027.

	Edad	MTBF	2026		2027	
			Desempeño	Tamaño	Desempeño	Tamaño
<i>Traditional</i>	2	14,000-19,000	8.5	11.5	9.2	10.8
<i>Low end</i>	7	12,000-17,000	4.2	15.8	4.7	15.3
<i>High end</i>	0	20,000-25,000	13.4	6.6	14.3	5.7
<i>Performance</i>	1	22,000-27,000	14.4	12.5	15.4	11.8

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

En las siguientes secciones se describen los resultados que tuvieron dichos productos en sus segmentos y contra su competencia.

5.4.1 Segmento *Traditional*

Todas las compañías se han encontrado cercanas a la edad de dos años para sus sensores, considerando que este es el factor más decisivo para la compra. Se observa que los mayores porcentajes de participación del mercado los poseen *Chester* (28%) y *Ferris* (23%), ambos contando con dos productos en área del mapa perceptual.

Los sensores que se han mantenido entre los tres mejores, poseen valores cercanos a la edad y posicionamiento ideal, valor máximo de *MTBF*, donde un factor importante para la venta ha sido el conocimiento del 100% combinando los mayores índices de accesibilidad, manteniendo a *Able* y *Eat*, en dichas posiciones superiores al 12% del mercado individualmente. *Fume* se proyecta para conservarse entre los primeros lugares al aumentar sus presupuestos de ventas en mercadotecnia para alcanzar a los productos más vendidos en 2025.

5.4.2 Segmento *Low end*

El liderazgo del segmento lo posee *Bead*, de manera constante como en los últimos dos bienios, donde su producto cumple con el rango de precio, característica más importante

dentro del criterio de compra, teniendo como ventaja sobre todos sus competidores una edad más cercana a siete y mejor posicionamiento respecto al ideal.

Digby, Erie y Baldwin poseen porcentajes de participación en el mercado superiores al 20%, las primeras con dos productos y la última solo uno, apuntando a que los sensores más jóvenes, *Down* y *Elfito*, ganen terreno en el mercado.

Ferris permanece rondando el 10% de participación de mercado, logrando el 100% de conocimiento y una baja accesibilidad que se espera que llegue al 74% en el próximo bienio, sin incrementar fuertemente el presupuesto, dado que no es el segmento más importante para la compañía.

5.4.3 Segmento High end

El posicionamiento es la característica más importante y está siendo alcanzada por los productos nuevos, *Fury, Elmo y Barcel*. La edad y el máximo *MTBF* está en situaciones similares para estos tres artículos, un factor de venta es el conocimiento al 100% y la mayor accesibilidad con los clientes que poseen *Erie, Andrews y Ferris*.

Erie posee una tercera parte del mercado, con *Echo y Elmo*, mientras que *Ferris* tiene un 25% con *Fury y Fist*, quien va a la baja es *Adam* que previamente tenía cerca del 25% y ahora solo con el 18%.

Baldwin está ganando participación con *Barcel*, al igual que *Elmo*, por ser los productos más jóvenes, que es el segundo criterio de compra, *Ferris y Andrews* deben considerar el incremento de demanda para equiparar el crecimiento de los nuevos entrantes y no perder participación.

5.4.4 Segmento Performance

Ferris se mantiene al frente con sus productos cumpliendo el *MTBF* máximo y la posición ideal en *Foam y Fame*, para obtener una participación del 40% aun cuando el precio es superior al esperado, más se cuenta con valores cercanos al 100% de conocimiento y 79% de

accesibilidad, que está por encima 32 a 39 puntos porcentuales sobre los demás competidores. *Edge* imita las características de los productos líderes con inversión agresiva en presupuesto de ventas en mercadotecnia, se prevé que si mantiene ese monto pudiese representar mayor amenaza con una quinta parte del nicho.

5.5 Análisis de mercadotecnia

En esta área se analizan las tácticas implementadas por *Ferris* y la competencia relativo al establecimiento de precios, inversiones para alcanzar el conocimiento y accesibilidad de los productos ofertados, así como las encuestas de satisfacción de los clientes. A continuación, se describen las pertinentes al periodo 2026-2027.

5.5.1 Segmento Traditional

Los precios en este segmento presentaron una variación considerable, por una parte, el máximo ofertado fue de \$27.00 USD mientras que el más barato fue de *Baker* con \$17.00 USD que presentó un decremento de \$10.50 USD considerando el año pasado, se desconoce el objetivo de esta táctica, sin embargo, no resultó en incremento en ventas para esta empresa. Además de que en este nicho el factor del precio no es el más trascendental en las expectativas del cliente ponderándose con 23% de importancia. La Tabla 41 ilustra los resultados por compañía.

Las inversiones de promoción y ventas llevaron a casi todos los participantes a alcanzar un 100% en conocimiento, con excepción de *Chester* quien quedó con 77% y a un rango de entre 69% y 95% de accesibilidad, aunque este no fue el factor decisivo de compras ya que el líder en ventas consiguió únicamente 87% en este último rubro.

Los resultados de la encuesta de satisfacción revelan que *Baker* logró la mejor calificación con 104 puntos, contra 55 y 50 de los productos de *Chester*, quien en conjunto posicionaron a la empresa como líder en ventas dejando a *Ferris* es segundo sitio con dos sensores calificados con 65 y 59.

Tabla 41. Segmento Traditional 2027.

Producto	Precio	Promoción	Conocimiento	Ventas	Accesibilidad	Calificación de clientes
<i>Eat</i>	\$25.05	\$1,500	100%	\$3,000	87%	65
<i>Able</i>	\$27.00	\$1,800	100%	\$2,200	70%	45
<i>Fume</i>	\$27.00	\$1,700	100%	\$1,600	86%	65
<i>Cid</i>	\$26.50	\$1,200	77%	\$2,000	95%	55
<i>Fast</i>	\$27.00	\$1,800	100%	\$1,700	86%	59
<i>Daze</i>	\$26.20	\$1,800	100%	\$2,400	69%	61
<i>Coat</i>	\$26.20	\$1,200	72%	\$2,000	95%	50
<i>Baker</i>	\$17.00	\$2,000	100%	\$2,000	73%	104
<i>Cake</i>	\$18.80	\$1,800	100%	\$2,300	95%	13
<i>Bid</i>	\$26.50	\$1,750	100%	\$1,750	73%	37

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

5.5.2 Segmento Low end

El precio promedio de los productos en este segmento se mantuvo en una constante de \$16.89 USD y \$18.80 USD, agregándose un producto más a la lista de los ofertados, considerando que este elemento es el más importante para la decisión de compra de los clientes *Digby*, *Baldwin* y *Erie* se posicionan como los líderes de venta. Véase Tabla 42.

Tabla 42. Segmento Low end 2027.

Producto	Precio	Promoción	Conocimiento	Ventas	Accesibilidad	Calificación de clientes
<i>Bead</i>	\$18.00	\$2,000	100%	\$2,000	75%	53
<i>Dell</i>	\$17.40	\$1,900	100%	\$2,200	69%	46
<i>Ebb</i>	\$16.89	\$1,500	100%	\$3,000	70%	45
<i>Acre</i>	\$18.00	\$1,800	100%	\$2,200	54%	38
<i>Feat</i>	\$18.00	\$1,700	100%	\$2,000	44%	34
<i>Down</i>	\$17.30	\$1,200	46%	\$800	69%	23
<i>Elfito</i>	\$16.89	\$2,000	80%	\$0	70%	41
<i>Cedar</i>	\$17.50	\$2,100	100%	\$2,300	86%	24
<i>Cake</i>	\$18.80	\$1,800	100%	\$2,300	86%	14
<i>Baker</i>	\$17.00	\$2,000	100%	\$2,000	75%	0

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

Las inversiones en promoción les dieron a todos los competidores el 100% de conocimiento, al menos en uno de sus productos dentro de este nicho. En el capital asignado a ventas para

incrementar el porcentaje de accesibilidad se observa que es *Chester* quien obtuvo la mayor ponderación seguido de *Baldwin*, aunque esto no ayudo a incrementar las ventas.

La calificación de los clientes muestra que *Erie*, en la suma de sus dos productos, obtiene el puntaje más alto y *Digby* en segundo sitio, lo que concuerda con el liderato en ventas de ambas empresas.

5.5.3 Segmento High end

El rubro de precios en este nicho es el factor menos relevante en las expectativas del cliente, por lo que la industria se mantiene por encima del promedio, siendo *Fury* el producto más caro y *Barcel* el más barato. Se presenta el panorama en la Tabla 43.

Tabla 43. Segmento High end 2027.

Producto	Precio	Promoción	Conocimiento	Ventas	Accesibilidad	Calificación de clientes
<i>Echo</i>	\$37.49	\$1,500	100%	\$3,000	77%	63
<i>Adam</i>	\$37.00	\$1,700	100%	\$2,100	66%	62
<i>Fury</i>	\$38.10	\$1,750	100%	\$1,800	80%	55
<i>Elmo</i>	\$37.49	\$2,000	92%	\$0	77%	59
<i>Duck</i>	\$37.00	\$1,600	98%	\$2,000	51%	43
<i>Fist</i>	\$38.00	\$1,700	100%	\$1,800	80%	44
<i>Barcel</i>	\$36.50	\$1,500	61%	\$1,500	61%	53
<i>Bid</i>	\$26.50	\$1,750	100%	\$1,750	61%	2

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

La inversión de *Erie* en sus productos para promoción le valió para obtener el liderato del mercado consiguiendo un 100% de conocimiento en *Echo* y 92% para *Elmo*, al igual que *Ferris* con ambos productos. Las empresas mejor calificadas en la encuesta de satisfacción también fueron estas dos en el mismo orden, resultado ser los que vendieron más unidades en 2027.

5.5.4 Segmento Performance

El precio promedio en el segmento fue de \$32.00 USD con cuatro productos ofertándose en esta tarifa, a pesar de que *Ferris* se situó sobre dicha media, fue quien se posicionó como líder de ventas.

Las inversiones en promoción y ventas resultaron en niveles porcentuales altos, para todas las empresas que compiten aquí, siendo *Ferris* y *Erie* quienes consiguen 100% de conocimiento en sus principales productos y 79% de accesibilidad en los productos del líder de ventas.

El producto mejor calificado es *Foam* con 62 puntos, seguido de *Edge* con 61, en tercer sitio *Fame* con 55, dejando a *Dot* con una diferencia de 19 puntos contra el más vendido. Véase Tabla 44.

Tabla 44. Segmento Performance 2027.

Producto	Precio	Promoción	Conocimiento	Ventas	Accesibilidad	Calificación de clientes
<i>Foam</i>	\$32.50	\$1,600	100%	\$1,650	79%	62
<i>Fame</i>	\$33.00	\$1,700	99%	\$1,650	79%	55
<i>Aft</i>	\$32.00	\$1,500	88%	\$1,600	41%	49
<i>Edge</i>	\$31.99	\$1,800	100%	\$3,000	47%	61
<i>Dot</i>	\$32.00	\$1,500	91%	\$1,700	40%	43
<i>Bold</i>	\$32.00	\$1,500	98%	\$1,500	42%	48

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

Las tácticas implementadas por *Ferris* han tenido los resultados proyectados por el equipo ejecutivo, su tendencia de inversión correctamente planeada, a los presupuestos de promoción y ventas, le ha permitido rondar más rápido al 100% de conocimiento y accesibilidad del cliente, en cuanto a precio, se sigue la estrategia original de la compañía que dicta mantenerse sobre la media de las expectativas de cada segmento de mercado, por lo que, los siguientes pasos se dirigen a continuar con lo ya ejecutado.

5.6 Finanzas

Ferris ha tenido un buen desempeño en el área financiera, mejor de lo que se había estimado, pero aún le falta realizar algunos cambios para alcanzar o superar a sus competidores, tras seis años de operación de forma independiente al monopolio, a continuación, se describen algunos de los elementos más importantes de este departamento de los años 2026-2027.

5.6.1 Ventas

Ferris ha creado una tendencia de crecimiento en cuanto a este apartado se refiere, y es que, para los años 2026-2027, la empresa logró puntuar el acumulado de ventas hacia una nueva marca, pues si se compara con la competencia se posiciona en segundo lugar por menos de 30 mil USD detrás de *Andrews* quien como se aprecia en la Tabla 45, encabeza la lista.

Tabla 45. Ventas anuales por compañía 2026-2027.

<i>Año</i>	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Ferris</i>
2026	\$ 221,711	\$ 139,560	\$ 133,734	\$ 183,533	\$ 209,199	\$ 207,074
2027	\$ 235,583	\$ 153,534	\$ 127,137	\$ 188,210	\$ 263,066	\$ 247,043
Acumulado	\$ 1,172,704	\$ 972,810	\$ 867,519	\$ 1,009,573	\$ 1,099,122	\$ 1,145,829

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

Cabe resaltar que a pesar del crecimiento casi nulo del año 2025 al 2026, se logró una mejora sustancial en 2027 pues se incrementó en un 19%, tal como se aprecia en la Tabla 46.

La industria está cada vez más agresiva por lo que *Ferris* debe enfocarse en incrementar el número de unidades vendidas, pero también alinearse con otros departamentos para que no solo sea quien vende más, sino también quien lo hace con un mejor margen de contribución y obtener una mayor aceptación por parte del mercado.

Tabla 46. Crecimiento de ventas 2024-2025.

<i>Año</i>	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Ferris</i>
2026	13%	-5%	10%	18%	29%	0%
2027	6%	10%	-5%	3%	26%	19%

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

5.6.2 Rentabilidad

El *ROS*, *ROA* y *ROE* siguen siendo los mejores indicadores para medir la rentabilidad, sobre estos se presenta la Tabla 47 donde la comparativa con el resto de las industrias es más visible, y sobre los mismos se realizó el siguiente análisis:

- *ROS*. El margen y la eficiencia operativa por fin toma un cambio positivo, pues en años anteriores no se había visto un alza como la que tuvo en el año 2027, tras llegar a 6.3%, buenas inversiones en manufactura y algunos desarrollos de *TQM* ayudan sustancialmente al crecimiento de este indicador, aunque no se debe bajar la guardia pues rivales como *Andrews* y *Digby* traen una constante de crecimiento mayor, habrá que igualar o superar ese resultado si se quiere tener un cierre mejor para los años venideros.
- *ROA*. La riqueza que están generando los activos tiene una relación muy similar al indicador anterior, incluso se contrasta con los mismos dos competidores. Para el cierre del 2027 se cuenta con el doble de lo que se tenía en un comienzo antes de la separación del monopolio, pero se sigue quedando rezagado con respecto a las dos empresas antes citadas, se estima que, con las últimas inversiones realizadas por *Ferris*, así como el desempeño en los años 2028-2029 el indicador suba a dos dígitos.
- *ROE*. Para analizar el capital de la organización se emplea este indicador donde se tuvo una caída de tres puntos porcentuales en el año 2026 pero para el 2027 se apuntaló como el mejor de la industria al alcanzar un 21.7%, la idea que tiene *Ferris* es mejorar ese número dando una mejor utilización a los recursos, pues *Andrews* le sigue muy de cerca en la eficacia de este rubro.

Tabla 47. Indicadores de rentabilidad 2021-2023.

ROS						
Año	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
2026	8.6%	3.7%	-4.6%	6.3%	2.3%	1.5%
2027	10.1%	6.6%	4.4%	8.3%	4.1%	6.3%

ROA						
Año	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
2026	8.9%	2.6%	-5.1%	6.0%	2.8%	2.0%
2027	9.2%	5.3%	6.0%	6.8%	5.2%	8.6%

ROE						
Año	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
2026	19.7%	5.4%	-12.8%	11.5%	6.6%	5.7%
2027	19.7%	10.5%	10.6%	11.9%	13.3%	21.7%

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

5.6.3 Apalancamiento

En años pasados se habló que una táctica importante para *Ferris* era generar gasto e inversión con un crecimiento lo más orgánico posible, es decir, sin tener la necesidad de recurrir a préstamos, pero el mismo mercado ha tenido una aceleración muy fuerte, lo que ha obligado a la dirección a recurrir a estos como forma de impulsar el desarrollo, tras obtener uno de emergencia para el año 2026, *Ferris* optó por usar el 75% de lo que se tenía dispuesto para dicho rubro obteniendo la cantidad de 30mil USD pagaderas al largo plazo, con esto realiza una de las más grandes inversiones en manufactura con la idea de mejorar costos y hacer frente a la demanda del mercado.

Dicho cambio era vital para la organización, pues de no hacerlo en este bienio, no se tendría capacidad suficiente para superar a los competidores. Para los siguientes años se revisará si fue una estrategia acertada.

5.6.4 Liquidez

Tras obtener un préstamo de emergencia la empresa recobra un poco de liquidez para el último año analizado, ahora la organización debe enfocarse en maximizar el uso del dinero

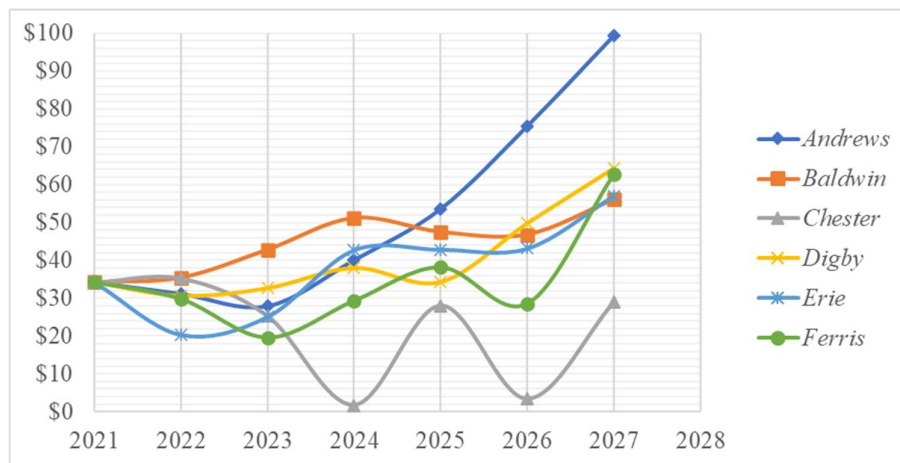
para no volver a caer en esa situación en la que vio afectadas las distintas áreas, así como el *BSC* general.

Las ventas del último año ayudaron a tener un poco más de solvencia, pero *Ferris* no deberá de confiarse pues el mercado y los competidores son muy cambiantes y se debe estar preparado para cualquier eventualidad que surja.

5.6.5 Mercado de valores

Las fluctuaciones en el valor de las acciones han sufrido varios cambios en el último bienio, donde *Andrews* (\$99.31) mantiene el primer lugar con un valor de 154% sobre la segunda empresa, *Digby* (\$64.33), seguido de *Ferris* (\$62.86), las tres compañías al frente en el monto de ventas y ganancias. Se aprecia en la Gráfica 8, el avance anual para toda la industria.

Gráfica 8. Precio de la acción 2021-2028.



Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

Digby y *Erie* se capitalizaron al vender acciones un periodo, mientras que la primera es la que posee un mayor número de estas con 3,182,159, que representa al menos 640,000 por sobre las que posee *Baldwin*, quien es el segundo que ha emitido más, siendo *Chester* y *Ferris* quienes se mantienen en dos millones, como fue originalmente en 2021.

Baldwin ha pagado dividendos en ambos periodos, mientras que *Digby* lo hizo en el 2027 y *Ferris* en el 2026.

La mayor capitalización del mercado la posee *Andrews* (\$230 millones), seguido de *Digby* (\$205 millones), mientras *Ferris* (\$126 millones) ocupa el cuarto lugar y buscará avanzar en el próximo bienio al tercer puesto, a través de un manejo en su proyección y evitar bajar puntos por cortos de inventario.

5.7 Análisis de Operaciones

A continuación, se analizan los cambios e impactos de las decisiones tomadas en el área operativa, por parte de la empresa *Ferris* y sus competidores en los años 2026 y 2027.

5.7.1 Análisis de la capacidad y utilización de planta

Para el año 2027 *Ferris* cuenta con siete productos, mantiene un portafolio balanceado en los segmentos *Performance*, *Traditional* y *High end* con dos líneas de sensores en cada uno de ellos, los mayores porcentajes de utilización están en *Fume* que se le agotó el inventario en el último año y *Fury* con 198%, para el siguiente periodo se incrementó la capacidad productiva en 150 unidades para eliminar el riesgo de quedar topado en utilización de planta.

A continuación, se explica la situación de cada uno de los segmentos en este respecto y se integra la Tabla 48 para sustentar.

- *Traditional*. Las empresas que mantienen al menos dos productos en este segmento son *Chester*, *Ferris* y *Baldwin*. *Eat* y *Fume* son las líneas con mayor porcentaje de utilización con 163% y 187% respectivamente.

Ferris mantiene dos productos en este nicho, *Fume* que ha incrementado capacidad año con año y *Fast* que se encuentra casi al 99% de su capacidad sin llegar a utilizar el segundo turno aún.

- *Low end*. En este segmento existen dos productos con un porcentaje de utilización al 198% que son *Down* y *Elfito*, ambas incrementaron su capacidad para el próximo ejercicio lo cual se considera un movimiento acertado.

En el caso de *Ferris*, mantiene *Feat* con una capacidad al 127%, se mantiene su porcentaje de utilización en los últimos dos periodos y no muestra un incremento.

Tabla 48. Capacidad Instalada y Producción 2026-2027.

Producto	Segmento	2026			2027		
		Capacidad	Producción	Utilización	Capacidad	Producción	Utilización
<i>Able</i>	<i>Traditional</i>	1,200	1,188	99%	1,200	1,538	128%
<i>Acre</i>	<i>Low end</i>	1,700	2,272	134%	1,700	2,009	118%
<i>Adam</i>	<i>High end</i>	600	1,163	194%	800	1,487	186%
<i>Aft</i>	<i>Performance</i>	500	767	153%	500	979	196%
<i>Agape</i>	<i>Size</i>	900	1,782	198%	1,150	1,896	165%
<i>All</i>	<i>Size</i>	400	707	177%	500	990	198%
<i>Baker</i>	<i>Traditional</i>	1,450	833	57%	1,350	1,096	81%
<i>Barcel</i>	<i>High end</i>	300	139	46%	300	402	134%
<i>Bead</i>	<i>Low end</i>	2,170	2,777	128%	2,270	3,480	153%
<i>Bid</i>	<i>Traditional</i>	650	471	72%	600	318	53%
<i>Bold</i>	<i>Performance</i>	500	794	159%	550	794	144%
<i>Buddy</i>	<i>Size</i>	455	796	175%	505	99	20%
<i>Cake</i>	<i>Low end</i>	1,000	1,485	149%	1,000	1,189	119%
<i>Cedar</i>	<i>Low end</i>	1,200	1,782	149%	1,200	991	83%
<i>Cid</i>	<i>Traditional</i>	700	1,387	198%	800	1,200	150%
<i>Coat</i>	<i>Traditional</i>	600	1,188	198%	700	1,100	157%
<i>Daze</i>	<i>Traditional</i>	1,200	1,267	106%	1,200	2,099	175%
<i>Dell</i>	<i>Low end</i>	1,650	1,923	117%	1,750	2,838	162%
<i>Dot</i>	<i>Performance</i>	480	555	116%	480	951	198%
<i>Down</i>	<i>Low end</i>	600	876	146%	650	1,287	198%
<i>Duck</i>	<i>High end</i>	755	567	75%	755	1,488	197%
<i>Dune</i>	<i>Size</i>	700	980	140%	700	803	115%
<i>Eat</i>	<i>Traditional</i>	1,450	1,326	91%	1,200	1,960	163%
<i>Ebb</i>	<i>Low end</i>	1,650	2,288	139%	1,650	2,227	135%
<i>Echo</i>	<i>High end</i>	750	1,486	198%	900	1,359	151%
<i>Edge</i>	<i>Performance</i>	450	725	161%	450	891	198%
<i>Egg</i>	<i>Size</i>	650	1,226	189%	800	1,584	198%
<i>Elfito</i>	<i>Low end</i>	400	792	198%	650	1,287	198%
<i>Elmo</i>	<i>High end</i>	250	262	105%	450	891	198%
<i>Fame</i>	<i>Performance</i>	500	990	198%	700	920	131%
<i>Fast</i>	<i>Traditional</i>	1,200	1,568	131%	1,200	1,189	99%
<i>Feat</i>	<i>Low end</i>	1,400	2,108	151%	1,400	1,784	127%
<i>Fist</i>	<i>High end</i>	600	642	107%	600	396	66%
<i>Foam</i>	<i>Performance</i>	500	989	198%	700	1,207	172%
<i>Fume</i>	<i>Traditional</i>	600	1,187	198%	800	1,493	187%
<i>Fury</i>	<i>High end</i>	450	890	198%	650	1,287	198%

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

- *High end*. Este segmento es uno de los principales para *Ferris*, mantiene una competencia con *Erie* que tiene dos productos; anteriormente la primera compañía era la única con dos sensores en este nicho. En el caso de *Fury* se agotó el inventario y se está incrementando la capacidad productiva para el siguiente periodo para eliminar el

riesgo de quedar sin producto que ofrecer, ya que actualmente se encuentra en 198% de utilización.

Adam, de *Andrews*, fue el producto con mayor porcentaje de ventas de este segmento y mantiene un 186% de utilización, se observa que para el siguiente ejercicio incrementaron su capacidad en 200 unidades.

- *Performance*. En este segmento *Ferris* también muestra liderazgo al ser la única en mantener dos productos con un porcentaje de utilización del 172% y el 131%, a pesar de que se encuentra en el primer lugar de ventas, esto puede representar un riesgo, por lo que para ambas líneas se compró 100 unidades adicionales para tener espacio disponible para incrementar las ventas de este nicho. La única planta que se observa que no incrementó su capacidad es *Bold*.

5.7.2 *Análisis de Automatización*

En esta sección, se desarrolla un análisis sobre los avances en las plantas de producción en materia de automatización, los detalles por planta se muestran en la Tabla 49, comparando los niveles de este bienio con los de 2025.

La compañía con los mayores niveles de automatización de la industria es *Andrews*, siendo la única que posee dos en el máximo, *Able* y *Acre*, en nueve *Aft* y *Agape*, y en ocho *Adam* y *All*. Esta empresa posee los mejores márgenes de contribución de la industria y, en conjunto con su gran volumen de ventas, le ha permitido tener las mayores ganancias y posicionarse en el primer lugar en el mercado de valores.

Ferris no ha destinado presupuestos constantes para la mejora de sus plantas, habiéndose enfocado en avanzar sus inversiones en reducción de ciclo de tiempo para investigación y desarrollo, como en imitar montos para conocimiento y accesibilidad de los rivales; dado el manejo controlado que tiene en su apalancamiento se requiere que aumente

automatización al menos una vez por bienio y cuando mercadotecnia logre porcentajes de 100% con clientes, destine mayor cantidad en esta área.

Tabla 49. Niveles de automatización 2025-2027.

Producto	Segmento	2025	2026	2027	Producto	Segmento	2025	2026	2027
<i>Able</i>	<i>Traditional</i>	9.0	10.0	10.0	<i>Dot</i>	<i>Performance</i>	6.0	7.0	7.0
<i>Acre</i>	<i>Low end</i>	10.0	10.0	10.0	<i>Down</i>	<i>Low end</i>	8.0	9.0	9.0
<i>Adam</i>	<i>High end</i>	5.0	7.0	8.0	<i>Duck</i>	<i>High end</i>	6.0	7.0	7.0
<i>Aft</i>	<i>Performance</i>	7.0	8.0	9.0	<i>Dune</i>	<i>Size</i>	6.0	7.0	7.0
<i>Agape</i>	<i>Size</i>	7.0	8.0	9.0	<i>Eat</i>	<i>Traditional</i>	6.5	7.5	9.0
<i>All</i>	<i>Size</i>	4.5	5.5	8.0	<i>Ebb</i>	<i>Low end</i>	10.0	10.0	10.0
<i>Baker</i>	<i>Traditional</i>	9.0	9.0	9.0	<i>Echo</i>	<i>High end</i>	2.5	3.0	4.5
<i>Barcel</i>	<i>High end</i>	-	7.0	7.0	<i>Edge</i>	<i>Performance</i>	3.0	4.0	5.0
<i>Bead</i>	<i>Low end</i>	10.0	10.0	10.0	<i>Egg</i>	<i>Size</i>	4.0	5.0	6.0
<i>Bid</i>	<i>Traditional</i>	7.0	7.0	7.0	<i>Elfito</i>	<i>Low end</i>	-	6.0	7.0
<i>Bold</i>	<i>Performance</i>	7.0	7.0	7.0	<i>Elmo</i>	<i>High end</i>	-	1.0	1.0
<i>Buddy</i>	<i>Size</i>	7.0	7.0	7.0	<i>Fame</i>	<i>Performance</i>	7.0	8.0	8.0
<i>Cake</i>	<i>Low end</i>	5.5	7.0	7.0	<i>Fast</i>	<i>Traditional</i>	5.0	5.0	6.5
<i>Cedar</i>	<i>Low end</i>	8.0	8.0	8.0	<i>Feat</i>	<i>Low end</i>	7.0	7.0	8.5
<i>Cid</i>	<i>Traditional</i>	5.0	6.5	6.5	<i>Fist</i>	<i>High end</i>	5.0	5.0	6.5
<i>Coat</i>	<i>Traditional</i>	4.0	6.5	6.5	<i>Foam</i>	<i>Performance</i>	7.0	7.0	7.0
<i>Daze</i>	<i>Traditional</i>	7.0	8.0	8.0	<i>Fume</i>	<i>Traditional</i>	5.0	5.0	6.5
<i>Dell</i>	<i>Low end</i>	10.0	10.0	10.0	<i>Fury</i>	<i>High end</i>	7.0	8.0	8.0

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

5.7.3 Análisis de Costos (mano de obra y materiales)

Tras analizar el bienio 2026 y 2027, algunos de los cambios más relevantes observados en los costos se detallan a continuación.

Se ha mantenido el beneficio general de invertir en mejoras a través de estrategias del módulo *TQM*, que permite la reducción de costos administrativos, de labor y material, entre otros, para mejorar el margen de contribución de las líneas de producto.

Las empresas que lograron reducir al máximo los costos de mano de obra coinciden con las que tienen los mayores índices de automatización y mejores márgenes de contribución.

En el caso de *Ferris* el producto con mejor margen de contribución se encuentra en el segmento de *High end* con la línea *Fury* con un 49%, en los años próximos se mantendrá la estrategia de *TQM* para incrementar los márgenes en toda la empresa.

5.7.4 *Análisis de Productividad (margen de contribución)*

La Tabla 50 muestra los márgenes de contribución por producto y segmento para los ejercicios 2026 y 2027.

Las líneas de producto con mayor margen se concentran en el segmento *Low end* con márgenes por arriba del 50%, en el caso de *Ferris* solo cuenta con una línea cercana a este nivel con *Fury* en un 49%; para incrementar más su margen se invertirá en proyectos de *TQM* para mejorar el costo del material.

El producto con mejor margen este dicho segmento en el ejercicio 2027 es *Ebb* con un 67%, esta línea no ha dejado de estar en primer lugar desde el año uno como resultado de costos eficientes en mano de obra y materiales, sus estrategias de automatización, recursos humanos y *TQM*. Así mismo se observa que *Bead* toma acciones parecidas, aunque con mayor inversión en *TQM* alcanzando un *MC* de 61% que mantiene desde el ejercicio anterior.

En la categoría de *Performance*, el líder es *Andrews* con su línea *Aft* que presenta un 46% de margen, seguido por *Bold* y *Fame*, que perdieron en este año la posición número uno, pasando a segundo lugar con un costo de material más caro en comparación con el primero.

Finalmente, en la categoría de *Traditional* el sensor con mejor margen de contribución hasta el periodo 2025 lo tenía *Baker* ahora baja hasta la posición número cinco, al final del 2027 la mejor línea la posee *Able* con un 61%, mostrando los mejores precios de material y mano de obra de este mercado. En el caso de *Fume* y *Fast* se estará invirtiendo en gastos de reclutamiento e incrementando el entrenamiento, asignando capital en proyectos de *TQM*, así como incrementando los niveles de automatización en 1.5 para estas dos plantas, con el objetivo de mejorar los costos de mano de obra.

Tabla 50. Margen de contribución 2026-2027.

Producto	Segmento	2026				2027			
		Precio	Costo de Material	Costo de Labor	MC	Precio	Costo de Material	Costo de Labor	MC
Adam	High end	\$37.50	\$14.70	\$8.25	39%	\$37.00	\$13.72	\$5.27	47%
Barcel	High end	\$37.00	\$14.90	\$4.84	44%	\$36.50	\$13.96	\$4.69	48%
Duck	High end	\$37.80	\$14.96	\$6.32	38%	\$37.00	\$14.13	\$5.99	41%
Echo	High end	\$37.89	\$14.02	\$11.72	30%	\$37.49	\$13.96	\$10.22	33%
Elmo	High end	\$37.89	\$14.02	\$13.79	26%	\$37.49	\$13.96	\$13.59	27%
Fist	High end	\$38.00	\$14.49	\$7.95	32%	\$38.00	\$14.12	\$7.36	39%
Fury	High end	\$38.60	\$15.52	\$6.34	44%	\$38.10	\$14.65	\$4.56	49%
Acre	Low end	\$18.50	\$5.34	\$1.25	62%	\$18.00	\$6.09	\$1.16	60%
Bead	Low end	\$18.50	\$6.09	\$1.15	61%	\$18.00	\$5.64	\$1.22	61%
Cake	Low end	\$19.00	\$8.53	\$7.90	7%	\$18.80	\$7.98	\$5.69	20%
Cedar	Low end	\$17.80	\$4.21	\$4.31	44%	\$17.50	\$4.77	\$3.99	44%
Dell	Low end	\$18.00	\$5.54	\$1.35	59%	\$17.40	\$5.75	\$1.44	58%
Down	Low end	\$18.20	\$6.07	\$4.37	42%	\$17.30	\$5.41	\$3.00	50%
Ebb	Low end	\$17.49	\$3.81	\$1.27	68%	\$16.89	\$4.25	\$1.24	67%
Elfito	Low end	\$17.49	\$4.99	\$7.58	27%	\$16.89	\$5.76	\$6.79	25%
Feat	Low end	\$18.40	\$5.50	\$5.95	34%	\$18.00	\$6.39	\$5.43	33%
Aft	Performance	\$32.50	\$13.99	\$5.21	39%	\$32.00	\$13.06	\$3.99	46%
Bold	Performance	\$32.50	\$12.64	\$4.91	44%	\$32.00	\$12.72	\$4.79	44%
Dot	Performance	\$32.50	\$14.38	\$6.75	31%	\$32.00	\$13.51	\$6.00	38%
Edge	Performance	\$32.49	\$13.85	\$10.54	25%	\$31.99	\$13.34	\$9.51	29%
Fame	Performance	\$33.50	\$14.77	\$6.34	36%	\$33.00	\$14.00	\$4.12	44%
Foam	Performance	\$33.00	\$14.77	\$6.34	36%	\$32.50	\$14.00	\$5.91	39%
Agape	Size	\$32.50	\$12.64	\$5.52	43%	\$32.00	\$11.77	\$3.85	49%
All	Size	\$33.00	\$11.95	\$8.77	37%	\$32.50	\$11.39	\$7.34	43%
Buddy	Size	\$32.50	\$10.39	\$5.02	46%	\$32.00	\$11.44	\$4.17	52%
Dune	Size	\$32.50	\$12.40	\$7.20	36%	\$32.20	\$11.84	\$5.15	39%
Egg	Size	\$32.49	\$12.23	\$9.56	33%	\$31.99	\$11.75	\$8.15	38%
Able	Traditional	\$27.50	\$9.85	\$2.23	53%	\$27.00	\$9.09	\$1.19	61%
Baker	Traditional	\$27.50	\$8.16	\$2.08	56%	\$17.00	\$8.89	\$2.08	36%
Bid	Traditional	\$37.50	\$12.52	\$4.16	51%	\$26.50	\$10.16	\$4.17	41%
Cid	Traditional	\$27.30	\$10.54	\$9.21	23%	\$26.50	\$10.36	\$6.71	32%
Coat	Traditional	\$27.30	\$10.49	\$10.75	18%	\$26.20	\$10.18	\$6.80	31%
Daze	Traditional	\$26.50	\$9.97	\$5.21	40%	\$26.20	\$9.31	\$4.38	45%
Eat	Traditional	\$25.55	\$8.24	\$5.26	45%	\$25.05	\$9.14	\$4.56	47%
Fast	Traditional	\$27.00	\$10.16	\$8.56	28%	\$27.00	\$9.59	\$7.36	35%
Fume	Traditional	\$27.50	\$10.16	\$9.51	28%	\$27.00	\$9.59	\$9.01	31%

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

En general se puede observar que los mejores márgenes se encuentran en el segmento *Low end* con costos de materiales dramáticamente económicos y con la combinación de una alta automatización permite mantener de igual forma un costo de mano de obra muy competitivo.

Debido a que el principal foco de *Ferris* está en *High end* y *Traditional* su objetivo es lograr el liderazgo en tener el mejor margen en esos nichos, su línea *Fury* ya se encuentra como líder.

5.8 Análisis de Recursos Humanos

El análisis del área de recursos humanos se explica con base en la Tabla 51, donde la inversión para la empresa *Ferris*, del periodo 2027, se mantiene igual que el anterior, existe una mejora en el índice de rotación quedando en 2027 con 6.8% en comparación al bienio pasado en donde se tenía un nivel de 7.7%. Estas mejoras son el resultado del presupuesto en los rubros de gastos de reclutamiento que se mantienen en el mismo nivel en ambos periodos y el número de horas de entrenamiento se mantiene al máximo con 80 horas, a pesar de ello se observa que la productividad se posiciona en 111.9%, siendo el más bajo de la industria.

La inversión de *Ferris* no estuvo al mismo nivel de *Baldwin* y *Erie* y por lo tanto se refleja en su resultado, es por lo que los montos de gastos de reclutamiento deben incrementarse, con la doble finalidad de retener talento valioso e impactar en bajas de costos de producción y mejorar la productividad.

La empresa *Baldwin* mantiene el liderazgo con las mismas inversiones para ambos periodos en gastos de reclutamiento y en horas de entrenamiento, esto les ha funcionado y mantienen este capital desde el primer año, su indicador de productividad se muestra en 121.6%.

Haciendo contraste con la empresa *Erie*, que mantiene el liderazgo en el índice de rotación más bajo del mercado con un 6.5% al final del 2027; un factor que le ayudo en este ejercicio fue que no dejó ir empleados. En el caso de *Ferris* tuvo que despedir a 152 al final de este año y esto le impactó con tres décimas porcentuales en comparación con el líder.

Tabla 51. Análisis de Recursos Humanos 2026-2027.

Concepto	2026	2027
Índice de rotación	6.9%	6.8%
Nuevos empleados	66	55
Empleados separados	96	152
Gasto de reclutamiento	\$2,000	\$2,000
Horas de entrenamiento	80	80
Índice de productividad	107.6%	111.9%
Costo de reclutamiento	\$198	\$166
Costo de separación	\$ 480	\$760
Costo de entrenamiento	\$1,539	\$1,296
Total de costos de R.R.H.H.	\$2,217	\$2,222

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

5.9 Análisis de TQM

El análisis de TQM se basa en el acumulado de montos a la fecha (2027), así como el porcentaje actual de mejora obtenido en reducción de costos y tiempo, como incremento de demanda por las empresas de la industria. Véase la Tabla 52.

Tabla 52. Acumulado de TQM de la industria en 2027.

TQM	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Reducción de costo de material	11.66%	11.80%	0.03%	6.92%	11.80%	7.44%
Reducción de costo de labor	14.00%	14.00%	0.00%	5.98%	14.00%	6.88%
Reducción de tiempo en I+D	40.01%	40.01%	27.25%	40.01%	40.01%	39.57%
Reducción de costos admin.	60.02%	60.02%	0.00%	58.50%	60.02%	57.65%
Incremento de demanda	14.40%	14.40%	4.77%	12.86%	14.40%	11.75%
Inversión total 2025-2027	\$ 41,000	\$ 40,000	\$ 5,600	\$ 23,600	\$ 46,100	\$ 23,000

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

Las empresas que han invertido un presupuesto igual, o superior, a \$40,000 han obtenido porcentajes similares en cuanto a reducciones de tiempos y costos, denotando que *Erie* y *Andrews* se encontraron por debajo de *Baldwin*, quien adquirió el mayor beneficio al destinar un monto general para todos los desarrollos disponibles en TQM, mientras las otras compañías realizaron mejoras enfocadas sin tener el efecto por menor cantidad de esta empresa.

Erie que cuenta con el mayor presupuesto acumulado en *TQM*, ha obtenido una mejora de 4.15% de ganancia neta sobre su operación en el último año, siendo este porcentaje el más bajo de la industria, aun cuando cuenta con 21.66% de participación de mercado global.

Quien genera mejor ganancia neta es *Andrews* con 10.11%, para 2027, con el segundo presupuesto en *TQM*, esta compañía participa fuertemente al tener mejor precio de acción y un tercer puesto en captación de mercado.

Ferris, es comparable en presupuesto de *TQM* con *Chester*, respectivamente cuentan con: montos similares de \$23,000 y \$23,600, cuarto y tercer lugar en ganancia neta, 20.34% y 10.47% de participación general de mercado.

Aun cuando para *Ferris* sería una buena práctica continuar elevando sus presupuestos para automatización, contratación, capacitación y *TQM*, se debe priorizar los productos y sus plantas que le generan mayor rentabilidad, y los cuales determinó que serían base en su proyección en la industria para *High end* y *Performance*.

5.10 Conclusión

Ferris continuará con la misma dirección en cuanto al nivel de desarrollo de sus productos, procurando conservar precios por encima de la media que cubra los esfuerzos por brindar sensores de alta calidad y con las especificaciones determinadas por el cliente, así como la inversión de capital en promoción y ventas de carácter proporcional a la actuación del resto de la industria.

La inversión que se generó en área de automatización debe continuar al alza para permitir que se dote de mayor margen a la empresa, abonando a los esfuerzos en presupuesto de *TQM* y R.R.H.H. derivando en mejor capacitación y desempeño de personal.

CAPÍTULO 6

ANALISIS DE RESULTADOS 2028 - 2029

6.1 Introducción

En el desarrollo de este capítulo se analizan las estrategias implementadas por *Ferris* y sus rivales en el periodo 2028-2029 dentro de la industria de sensores, al ser este el último año de la actual administración se extenderán recomendaciones a seguir por la próxima gestión después de estudiar las tácticas efectuadas en los departamentos de investigación y desarrollo, mercadotecnia, finanzas, recursos humanos y *TQM*, con propósito de evaluar su desempeño y efectividad contra el resto y si son las correctas para cumplir con los objetivos establecidos basándose en los resultados obtenidos en el *BSC*.

6.2 Análisis del panorama de la industria

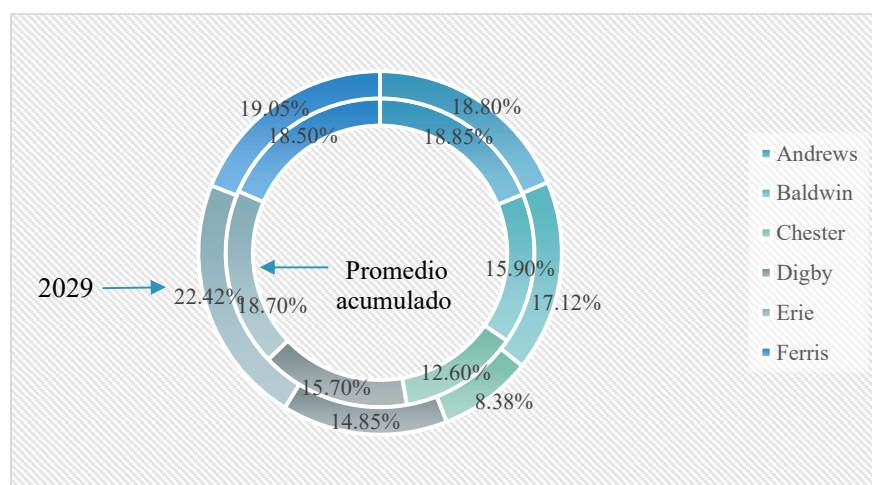
Los puntos de *BSC* de la industria muestran a *Andrews* como líder en la tabla de posiciones, seguido de *Baldwin*, *Erie*, *Digby*, *Ferris* y *Chester*. Los sitios de los competidores continúan al igual que el último periodo analizado y las tácticas para seguir con las estrategias se mantienen en constante movimiento que cambia el dominio de la industria.

6.2.1 *BSC de la industria*

En la mayoría de las empresas se siguieron las estrategias originales, en algunas otras hubo tácticas ajenas a las interpretadas previamente, redireccionándolas para entrar en competencia a segmentos en los que inicialmente no eran su público objetivo, procurando con ello, aumentar su participación a través de la captación del mayor número de ventas, para así convertirse en el número uno de la industria de sensores *Capstone*.

En la Gráfica 9 se presenta el porcentaje de participación logrado al 2029 en cada empresa, donde se observa a *Erie* con el mejor de 22.42% seguido por *Ferris* con 19.05% y a *Andrews* cubriendo el 18.80%, permaneciendo como los tres mayores competidores en ventas, dejando con solo 8.38% a *Chester* quien se mantiene en estos niveles desde el 2023.

Gráfica 9. Participación del mercado de la industria Capstone 2028-2029.



Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

El BSC muestra a *Andrews* como el líder con una puntuación de 867, posicionándose por segunda ocasión en el primer sitio, mientras que *Baldwin* queda en la siguiente posición con un puntaje de 836 y es *Chester* quien está al final de la lista con 583 puntos, manteniendo una significativa diferencia de 160 contra *Ferris*, que se encuentra en penúltimo lugar. En la tabla 53 se presentan los resultados generales por empresa.

Tabla 53. BSC periodo 2028-2029.

	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Largo Plazo	Total
<i>Andrews</i>	53	61	76	82	94	94	91	92	224	867
<i>Baldwin</i>	56	80	73	86	78	79	88	92	204	836
<i>Chester</i>	60	55	54	63	61	71	69	63	87	583
<i>Digby</i>	50	61	63	64	85	86	87	80	185	761
<i>Erie</i>	42	65	78	79	82	87	94	88	193	808
<i>Ferris</i>	52	49	58	67	72	88	94	85	178	743
Puntos posibles	82	89	89	100	100	100	100	100	240	1000

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

En cuanto a participación del mercado, *Ferris* cumplió con los resultados esperados, sin embargo, esto no le valió para obtener un mejor puntaje que lo posicionara en un sitio más alto en el BSC, se estudiarán a continuación las tácticas por departamento para emitir recomendaciones al equipo directivo entrante.

6.2.2 Estrategias de la competencia.

A continuación, se revisan las estrategias por empresa y se determina a, o a los principales competidores para *Ferris*.

- *Andrews*: su estrategia de amplio liderazgo en costos los consolidó como el líder de ventas, automatizaron al máximo la planta y dotaron a la empresa de gran capacidad operativa, lo que le permitió obtener el mayor margen de contribución, sin sacrificar los precios de sus sensores manteniéndose en la media. Continúan con presencia en todos los segmentos con seis productos teniendo dos en *Size* y uno en el resto. Con su alta inversión a los presupuestos de promoción y ventas obtuvieron altos porcentajes de accesibilidad y conocimiento.
- *Baldwin*: comenzaron con principal interés en los segmentos de baja gama, para después redireccionar su estrategia de mercado hacia el sector de alta tecnología manteniendo presencia en todos los segmentos, automatizaron su planta y adquirieron capacidad operativa por encima del promedio de la industria, lo que les permitió mantener precios por debajo de la media sin disminuir márgenes, crearon tres productos nuevos para *High end*, *Size* y *Performance*, y consiguieron ventas en cada uno, siendo más fuertes en *Traditional*, lo que corresponde a la estrategia de amplio liderazgo en costos.
- *Chester*: la estrategia de líder en costos por nicho fue la que esta empresa persiguió desde el 2024 con solo cuatro productos, dos en *Traditional* y los otros en *Low end*, sin embargo, su nivel de automatización y capacidad operativa se mantuvo en la media sin llegar a maximizar ninguna línea de producción, por lo que sus precios se quedaban por encima del promedio para obtener márgenes de contribución mínimos para sobrevivir. La compañía se conservó en la última posición de ventas durante todos los periodos.

- *Digby*: persiguiendo la estrategia de amplio diferenciador, la empresa figura en todos los segmentos y un producto extra en *Low end*, buscó automatizar por encima del promedio todas las líneas de producción y solo llegó al máximo en dos de ellas, las correspondientes al nicho donde tiene mayor presencia. Los precios se mantuvieron por arriba de la media, con desarrollos óptimos en sus sensores inyectando además fuertes cantidades a los presupuestos de mercadotecnia.
- *Erie*: su estrategia corresponde a la de amplio diferenciador, la empresa compite con dos sensores en los segmentos de *Low end*, *High end* y *Size*, dejando al resto con un solo producto, por lo que tiene presencia en todo el mercado, el desarrollo de estos encuentra en el ideal esperado por los clientes, dentro de la parte operativa incrementaron la automatización y capacidad de plantas heredadas, mientras que las entrantes se quedaron con niveles mínimos que cumplieran con la demanda.

Las estrategias de *Andrews*, *Baldwin* y *Erie* se alinearon de manera muy similar a la de *Ferris* al concentrar más productos en los segmentos de alta gama, entonces, la empresa debe poner especial atención en sus próximos movimientos para mantener su lugar en la industria y buscar subir su posición en el mercado, manteniendo la estrategia actual a través de la creación de nuevos productos que incrementen su participación en el sector de alta tecnología como lo han venido haciendo hasta ahora.

6.3 BCS Ferris

Al cierre del bienio de 2028-2029 se presenta el resultado del *BSC* para *Ferris*, detallando un análisis a partir de la Tabla 54.

- Perspectiva financiera: la directiva llevó a una buena administración y operación que permitió incrementar el valor de la compañía ante el mercado y un crecimiento sustancial en las utilidades, con la ventaja de retirar acciones y reducir fuertemente la deuda a largo plazo, desencadenando en una baja de puntaje ante el *BSC* en

apalancamiento, mientras que se ha categorizado a *Ferris* como una empresa AA (con alta capacidad de cumplir con sus compromisos crediticios).

- Perspectiva de procesos internos: el elemento que la compañía requiere atender es la mejora de sus pronósticos, ya que continúa con desabasto en al menos un sensor, y se impactó en los índices, donde hubo mejora en costo de inventarios. El manejo de plantas y productos ha ido a mejor, junto con el capital de trabajo.

Tabla 54. BSC Ferris 2028-2029.

	2028		2029		Máximo
	Actual	Objetivo	Actual	Objetivo	
Finanzas	24.2	18.5	17.1	18.5	25
<i>Precio de la acción</i>	8.0	6.0	8.0	6.0	8
<i>Utilidades</i>	9.0	4.5	8.3	4.5	9
<i>Apalancamiento</i>	7.2	8.0	0.8	8.0	8
Procesos internos	22.3	17.0	20.5	17.0	25
<i>Margen de contribución</i>	5.0	2.0	5.0	2.0	5
<i>Utilización de planta</i>	5.0	4.0	5.0	4.0	5
<i>Días de capital de trabajo</i>	5.0	4.0	5.0	4.0	5
<i>Costo por desabasto</i>	2.3	3.0	1.1	3.0	5
<i>Costo por inventarios</i>	5.0	4.0	4.4	4.0	5
Cliente	23.4	16.0	24.1	16.0	25
<i>Criterio de compra</i>	5.0	5.0	5.0	5.0	5
<i>Conocimiento del producto</i>	5.0	1.5	5.0	1.5	5
<i>Accesibilidad</i>	4.1	0.5	4.8	0.5	5
<i>Cantidad de productos</i>	4.3	4.0	4.3	4.0	5
<i>Gastos admin y vtas</i>	5.0	5.0	5.0	5.0	5
Aprendizaje y conocimiento	23.6	7.5	23.5	7.5	25
<i>Rotación de personal</i>	4.7	3.0	4.7	3.0	6
<i>Productividad</i>	7.0	0.5	6.9	0.5	7
<i>Reducción de materiales</i>	3.0	1.0	3.0	1.0	3
<i>Reducción de I+D</i>	3.0	1.0	3.0	1.0	3
<i>Reducción de costos admin</i>	2.9	1.0	2.9	1.0	3
<i>Incremento de la demanda</i>	3.0	1.0	3.0	1.0	3
TOTAL	93.5	59.0	85.2	59.0	100

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

- Perspectiva de cliente: los puntos de mejora fueron accesibilidad y cantidad de productos, donde el primero fue trabajado de manera constante y así debería continuar, el segundo se planeó desde el comienzo de la directiva en 2021; siendo una ventaja para la próxima administración que cuenta con capacidad para una octava planta.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: se mejoró a un plano casi máximo la productividad, que no se veía buen panorama al momento de tomar la compañía, más se dedicó presupuesto en capacitación y entrenamiento para avanzar en este indicador, importante junto con la inversión en *TQM*, ya que se optimizaron costos casi al máximo de la industria. Para mejorar rotación es necesario reducir tiempos de trabajo en segundo turno y continuar inversiones en recursos humanos para apoyar a esta área.

Ferris se encuentra en posición para ampliar sus plantas y dedicar inversiones a mejorar sus productos y las proyecciones de estos, con lo que aportaría estabilidad en producción y mercadotecnia, así como el cumplimiento de todo pedido de su clientela, sin necesidad de ser reprendidos por el mercado tras cortos de inventario.

6.3.1 *Indicadores a largo plazo 2029*

Como cierre del octavo año de la mesa directiva actual, en el cual termina su gestión al frente de la empresa, analiza los objetivos a largo plazo que se plantearon en 2021.

En la tabla 55 se desglosa un respectivo detalle sobre los indicadores y seguido de ello hay una breve descripción de lo que conlleva cada uno de los resultados mostrados en dicha tabla para mejor entendimiento.

- Perspectiva financiera: cómo se puede ver no se cumplió con el objetivo de capitalización de mercado, a pesar de que el valor de la acción estuvo en los primeros lugares en el último bienio; las ventas fueron por encima del esperado por el *BSC* y se dio continuidad con buenos resultados en estos cuatro años; se tuvo un préstamo de emergencia en año cinco, eliminando completamente la puntuación de este indicador, dicho periodo fue decisivo para la dirección que tomó un mejor manejo de la empresa.

- Perspectiva de procesos internos: la proyección fue por mitad en este índice y fue rebasada por buen margen; se logró captar mejor utilidad con las implementaciones en todas las áreas que impactaban a la ganancia de la operación.
- Perspectiva de cliente: la satisfacción estuvo siempre en lugares máximos dado que era objetivo de la administración; el mercado está fuertemente competido, *Ferris* logró captar cerca del 19% de participación, promedio, para estos cuatro años, cumpliendo la meta del indicador.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: el manejo de recursos humanos y elementos financieros se conjuntaron de mejor manera, que cuando se evaluaron los primeros cuatro años de esta administración, permitiendo que el aprovechamiento de plantas y ventas mejorara, para acrecentar las utilidades y dotar con valores por encima de los prospectados.

Tabla 55. Indicadores a largo plazo de Ferris a 2029.

	Actual	Objetivo	Máximo
Finanzas			
<i>Capitalización de mercado</i>	13.0	15	20.0
<i>Ventas</i>	20.0	15	20.0
<i>Préstamos</i>	0.0	20	20.0
Procesos internos			
<i>Utilidad de operación</i>	51.8	30	60.0
Cliente			
<i>Puntaje encuesta de satisfacción</i>	20.0	15	20.0
<i>Participación de mercado</i>	30.0	30	40.0
Aprendizaje y conocimiento			
<i>Ventas/ Empleados (Promedio)</i>	18.1	10	20.0
<i>Activos/ Empleados (Promedio)</i>	13.0	8	20.0
<i>Utilidades /Empleados (Acumulado)</i>	12.4	2	20.0

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

El cumplimiento de los objetivos establecidos no determina que la compañía alcanzara el máximo de puntos en la industria *Capstone*, se recomienda que se establezcan metas altas

para impulsar un mayor crecimiento de la empresa en indicadores de utilidades y capitalización de mercado.

6.4 Análisis de investigación y desarrollo

A continuación, se detalla el comportamiento de las características de los productos, en los diferentes segmentos de mercado, haciendo una comparación con los líderes de cada uno de ellos. La Tabla 56, que muestra datos sobre los nichos donde participa *Ferris*.

Tabla 56. Características de los segmentos 2028 y 2029.

	Edad	MTBF	2028		2029	
			Desempeño	Tamaño	Desempeño	Tamaño
<i>Traditional</i>	2	14,000-19,000	9.9	10.1	10.6	9.4
<i>Low end</i>	7	12,000-17,000	5.2	14.8	5.7	14.3
<i>High end</i>	0	20,000-25,000	15.2	4.8	16.4	3.9
<i>Performance</i>	1	22,000-27,000	16.4	11.1	17.4	10.4

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

6.4.1 Segmento *Traditional*

El mercado se encuentra similar en cuanto al cumplimiento de las características de sensores, donde los clientes tienen 100% de conocimiento de todos los productos, más la accesibilidad varia, siendo un elemento importante el recapitular que los sensores *Eat* y *Fume*, se han encontrado entre los cuatro más vendidos por varios periodos, considerando que esa estabilidad y presencia les permitió captar ventas superiores.

Ferris, *Chester* y *Baldwin* cierran con la mayor participación, con dos productos cada empresa. En el último bienio las fechas de salida de productos se han mantenido posteriores al segundo semestre, se considera que su lanzamiento no es un factor que esté afectando significativamente.

Se invita a la próxima directiva a identificar las fechas en que los productos cumplen ciclo de vida, para considerar la afectación de entradas que provengan de *High end* y las salidas hacia *Low end*, dado que la fluctuación permite ganar participación y se pudiese retener dicha captación de compradores.

6.4.2 *Segmento Low end*

Este mercado ha respetado, por el bienio, el consumo de sensores donde los lugares de ventas se encontraron estables para los siete productos, en el siguiente orden: *Bead*, *Dell*, *Ebb*, *Acre*, *Feat*, *Elfito* y *Cedar*, el más vendido continúa siendo el respectivo de *Baldwin* desde 2021, donde únicamente en 2029 tuvo un corto en inventario.

Las empresas siguieron tendencia de otros segmentos de incrementar al nivel máximo el *MTBF*, con solo un producto con valor menor a 17,000 (*Cedar*) y no ocupando buena posición en venta; quien se encuentra fuera de las características ideales se vio afectado, aun cuando el conocimiento y accesibilidad este en, o cercano, al 100%.

Al analizar el último año de la industria, basado en las acciones de las compañías rivales, se detecta que hubo una producción menor para este segmento, por lo que para el nuevo equipo directivo se recomienda en el periodo próximo producir para alcanzar el 13% del total del mercado, para cubrir demandas actuales y evitar potenciales pérdidas por cortos.

6.4.3 *Segmento High end*

Ferris no logró reposicionar sus productos como los principales en el mercado, desde los cortos que tuvo en el primer y segundo bienio la participación fue liderada por *Erie* en estos últimos cuatro años, por sobre 5% hasta 10%, respecto a los demás competidores.

El factor edad es lo más importante en este segmento, con lo que *Erie* ha manejado en mejor forma, al tener sus productos en el mercado al inicio del segundo semestre, con tres a cuatro meses de antelación con los rivales, cumpliendo las características de posicionamiento y *MTBF* máximo, todo esto aportando a su captación superior del segmento.

Es importante que la nueva dirección ponga atención al cambio de estrategia que generó *Baldwin* con su entrada de productos, que puede derivar en reducción de participación para *Ferris*, así como tomar con cautela las proyecciones de producción, para evitar cualquier corto de inventario que perjudique en las encuestas de satisfacción, con reducción de ventas.

Así como se indica que el desarrollo de productos debe continuar como elemento primordial, ya que la pérdida del liderazgo mercado en este segmento se acompañó del rezago que se tuvo en *Fist*, al haber priorizado una fecha anticipada de salida al mercado sobre el desarrollo originalmente establecido, actuando así los primeros cuatro años, desencadenando un rezago importante para el año cinco.

6.4.4 *Segmento Performance*

Baldwin se posicionó con buen porcentaje al implementar *Bachoc* en 2028 y *Bold* en 2027, más *Ferris* mantuvo el liderazgo en participación, y a *Foam* como el producto más vendido por los ocho años de esta directiva, con el mejor porcentaje de accesibilidad, siempre acatando las características definidas en el mercado.

Se cumple el objetivo de liderar este nicho con dos productos, la siguiente mesa directiva debe continuar cumpliendo con las expectativas para ambos, en las características definidas por el mercado en cada periodo, en cuanto a posicionamiento ideal y *MTBF*, para mantener la buena percepción de los sensores y las ventas de estos.

6.4.5 *Segmento Size*

La directiva actual decidió, en 2021, retirarse de este segmento al reposicionar a *Fume* en *Traditional* para captar mayor volumen de venta y enfocar la labor de crecimiento en los demás nichos. Al cierre de esta administración se invita a utilizar la capacidad disponible para una nueva planta que se posicione en esta parte del mercado, el cual posee únicamente siete productos y la participación de solo cuatro empresas, con una demanda de 7,609 para 2029, y su crecimiento asciende a 18.3% anual.

6.5 Análisis de mercadotecnia

En este capítulo se analizan las últimas tácticas efectuadas por la actual administración de *Ferris* y su competencia, se estudia cada una de ellas por segmento, en lo que respecta al área de mercadotecnia, donde se establecen precios, presupuestos y se aplican encuestas de

satisfacción a clientes durante el periodo 2028 – 2029 en la industria. Para finalmente hacer algunas recomendaciones para la próxima gestión de la compañía.

6.5.1 Segmento Traditional

En este mercado, los precios oscilaron entre un rango de \$26.00 USD, los más caros ofertados por *Ferris* y *Andrews* contra el más barato que fue *Baldwin* con \$24.00 USD, como se ha mencionado antes, este rubro no es el más importante en la decisión de compra de los clientes ya que fue *Ferris* quien más ventas obtuvo en este periodo.

En la Tabla 57 se muestran los resultados de las inversiones de promoción y ventas, que llevaron a todos los participantes a alcanzar un 100% en conocimiento, en accesibilidad solo *Chester* obtuvo un 100% dejando a los demás entre un rango de 84% y 94%. *Ferris* fue el líder de ventas en este segmento siendo el mejor calificado con 64 puntos.

A la nueva directiva, se recomienda mantener la tendencia de establecimiento de precios de menos 0.5 USD anuales atendiendo al comportamiento del mercado, de igual forma en las inversiones de ventas respecto al actuar de la competencia para aumentar los porcentajes de accesibilidad de los productos.

Tabla 57. Segmento Traditional 2029.

Producto	Precio	Promoción	Conocimiento	Ventas	Accesibilidad	Calificación de clientes
<i>Eat</i>	\$24.47	\$1,500	100%	\$3,000	91%	59
<i>Daze</i>	\$24.50	\$1,600	100%	\$3,000	84%	62
<i>Fume</i>	\$26.00	\$1,700	100%	\$1,700	94%	64
<i>Cid</i>	\$25.40	\$2,000	100%	\$2,000	100%	60
<i>Fast</i>	\$26.00	\$1,800	100%	\$1,800	94%	62
<i>Baker</i>	\$24.00	\$2,000	100%	\$2,000	90%	47
<i>Able</i>	\$26.00	\$1,800	100%	\$3,000	84%	40
<i>Coat</i>	\$25.50	\$2,000	100%	\$2,000	100%	58
<i>Bid</i>	\$25.00	\$2,000	100%	\$2,000	90%	62

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

6.5.2 Segmento Low end

La Tabla 58 muestra la tendencia de precios de los competidores de la industria en este segmento, donde las empresas ofertaron sus productos desde \$16.20 USD correspondiente a *Bead* que fue el producto más vendido gracias a ello en este periodo y el más caro de \$17.00 USD de *Acre*.

En el porcentaje de conocimiento todos los productos alcanzaron el 100%, por otra parte, en accesibilidad, el porcentaje de ninguna llegó al máximo, siendo *Erie* quien obtuvo un 88% como el más alto, que además fue el líder en ventas, apoyado por la suma de presupuestos para mercadotecnia con sus dos productos: *Ebb* y *Elfito*.

En la encuesta de satisfacción del cliente, *Andrews* fue el mejor calificado, sin embargo, no le valió para la captación de mayores ventas, mismo caso que *Ferris* que a pesar de ser la segunda empresa con el producto con mejor calificación quedó en la última posición de ventas.

Tabla 58. Segmento Low end 2029.

Producto	Precio	Promoción	Conocimiento	Ventas	Accesibilidad	Calificación de clientes
<i>Bead</i>	\$16.20	\$2,000	100%	\$2,000	72%	31
<i>Dell</i>	\$16.50	\$1,900	100%	\$3,600	82%	20
<i>Ebb</i>	\$16.46	\$1,500	100%	\$3,000	88%	30
<i>Acre</i>	\$17.00	\$1,800	100%	\$3,000	77%	50
<i>Feat</i>	\$16.50	\$1,700	100%	\$2,600	66%	48
<i>Elfito</i>	\$16.46	\$1,550	100%	\$2,000	88%	45
<i>Cedar</i>	\$16.39	\$2,100	100%	\$2,300	95%	24
<i>Cake</i>	\$18.00	\$1,800	100%	\$2,300	95%	21
<i>Down</i>	\$16.40	\$1,200	67%	\$0	82%	1
<i>Baker</i>	\$24.00	\$2,000	100%	\$2,000	72%	1

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

Se recomienda al nuevo equipo directivo invertir en el desarrollo del sensor ya existente y en el capital de inversión designado al presupuesto de ventas para incrementar la accesibilidad

de este, para con ello captar mayor número de clientes ya que si bien, no es de los mercados prioritarios para *Ferris*, es el que apoya con flujo a la compañía para obtener recursos.

6.5.3 Segmento High end

En este segmento el rubro de precios es el factor menos importante para la decisión de compra y es la razón de que estos se mantengan por encima del promedio, siendo *Fury* el producto más caro y *Barcel* el más barato.

La inversión de *Erie* y *Ferris* en promoción resultó en la obtención del 100% de conocimiento, con 89% y 91% de accesibilidad respectivamente, lo que los posicionó con las mejores ventas.

En la Tabla 59 se observa que la empresa mejor calificada en la encuesta de satisfacción fue *Andrews*, con su único producto en este nicho, siendo el mejor vendido junto con uno de *Erie* quien es el líder en ventas y cuenta con doble presencia al tener a *Echo* y *Elmo*.

Tabla 59. Segmento High end 2029.

Producto	Precio	Promoción	Conocimiento	Ventas	Accesibilidad	Calificación de clientes
<i>Adam</i>	\$36.00	\$1,700	100%	\$3,000	82%	77
<i>Echo</i>	\$36.49	\$1,500	100%	\$3,000	89%	66
<i>Elmo</i>	\$36.49	\$1,500	100%	\$2,000	89%	64
<i>Duck</i>	\$35.90	\$1,600	100%	\$3,000	72%	70
<i>Fury</i>	\$37.10	\$1,750	100%	\$2,000	91%	59
<i>Fist</i>	\$36.70	\$1,700	100%	\$2,000	91%	67
<i>Barcel</i>	\$35.50	\$1,500	87%	\$1,500	54%	52
<i>Bid</i>	\$25.00	\$2,000	100%	\$2,000	54%	0

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

La recomendación para la nueva administración en este segmento es la revisión de las fechas de lanzamiento de los productos ofertados ya que debido a esto la empresa ha perdido ventas, la inversión en *TQM* contribuirá a cumplir con este objetivo.

6.5.4 Segmento Performance

El precio del producto más caro del segmento fue de \$32.00 USD de *Ferris*, se conoce que este factor tiene solo un 19% de importancia en las expectativas del cliente, por lo que a pesar de ser el más costoso *Foam* fue el más vendido.

Las inversiones en promoción y ventas resultaron en 100% de conocimiento para casi todas las empresas que compiten aquí, con excepción de *Bachoc* de *Baldwin* quien solo obtuvo el 61% ya que es el nuevo producto entrante al segmento; en cuanto al porcentaje de accesibilidad *Ferris*, como líder de ventas del segmento, alcanzó el 88% presentándose como el más alto.

En la Tabla 60 se exponen datos del resultado de la satisfacción de los clientes, donde se observa que los productos mejor calificados son *Edge* y *Dot* con 72 puntos, seguido de *Foam* con 67, en tercer sitio *Fame* con 60.

Ferris resulta el líder de este segmento por su constante inversión en el desarrollo de los productos manteniéndose en la posición ideal de los clientes y por el nivel de inventario que ha sido correctamente planeado por el departamento de producción, al tener disponibilidad en todo momento atendiendo el crecimiento.

Tabla 60. Segmento Performance 2029.

Producto	Precio	Promoción	Conocimiento	Ventas	Accesibilidad	Calificación de clientes
<i>Foam</i>	\$31.50	\$1,600	100%	\$1,800	88%	67
<i>Edge</i>	\$30.97	\$1,500	100%	\$3,000	74%	72
<i>Dot</i>	\$29.90	\$1,500	100%	\$3,000	67%	72
<i>Fame</i>	\$32.00	\$1,700	100%	\$1,800	88%	60
<i>Aft</i>	\$31.00	\$1,600	100%	\$2,500	59%	58
<i>Bold</i>	\$31.00	\$1,500	100%	\$1,500	67%	46
<i>Bachoc</i>	\$30.50	\$1,500	61%	\$1,500	67%	48

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

Al siguiente equipo directivo, se recomienda seguir con la tendencia de inversión de investigación y desarrollo e inversiones en promoción y ventas para mantener la posición en este segmento como líder.

Para *Ferris* el desempeño fue medio en esta área, ya que no logró obtener mayor porcentaje de accesibilidad y buena calificación en algunos segmentos, lo que le hizo perder ventas, se recomienda al nuevo equipo directivo replantear las tácticas en estos rubros y continuar con el enfoque en ciclo de vida del producto, lo que permitirá seguir ofertándose con precios por encima de la media y así evitar abaratar sus sensores e incrementar márgenes.

6.6 Finanzas

Tras ocho años de operaciones *Ferris* ha tenido un mejor desempeño en el ámbito financiero, lo que lo deja ante el mercado como un buen referente de la industria, sin embargo, es tiempo de pasar la batuta a la siguiente administración, misma que recibirá los resultados y retos que se detallan a continuación:

6.6.1 Ventas

Ferris, sin duda, tuvo un crecimiento muy bueno durante los ocho años de independencia, pues después de ir igualando a varios de sus competidores, ahora ocupa la posición número dos de la tabla general de ventas, la estrategia implementada surtió efecto, pues en los años 2028-2029 se mantienen en segundo lugar del mercado y ahora cierran el periodo con un acumulado de \$1,714,083 ligeramente detrás de *Erie*, para una apreciación completa se presenta la Tabla 61.

Tabla 61. Ventas anuales por compañía 2028-2029.

Año	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Ferris</i>
2028	\$ 244,610	\$ 202,181	\$ 114,235	\$ 204,687	\$ 332,148	\$ 276,473
2029	\$ 278,444	\$ 262,291	\$ 128,352	\$ 227,460	\$ 343,364	\$ 291,781
Acumulado	\$ 1,695,758	\$ 1,437,282	\$ 1,110,106	\$ 1,441,720	\$ 1,774,634	\$ 1,714,083

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

El crecimiento porcentual no se vio tan beneficiado como el cumulo de lo vendido, pues en el año 2028 bajó a 12%, derivado a la incursión de nuevos productos en el mercado y el incremento de presupuesto para mercadotecnia de los otros competidores, mientras que para para el 2029 se vuelve al crecimiento de un solo digito. El equipo directivo actual considera que se sigue con resultados positivos y mucha posibilidad a seguir mejorando la cifra, pues ya no tiene mucho por desarrollar en cuanto a I&D y se cuenta con basta penetración de mercado. Un mejor panorama con respecto a la competencia es mayormente visible en la Tabla 62.

Tabla 62. Crecimiento de ventas 2028-2029.

<i>Año</i>	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Ferris</i>
2028	4%	32%	-10%	9%	26%	12%
2029	14%	30%	12%	11%	3%	6%

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

6.6.2 Rentabilidad

Entre varios factores que indican si una empresa está siendo rentable o no, el *ROS*, *ROA* y *ROE* son los que han permitido analizar de mejor manera dentro de este documento, por lo que en la Tabla 63 se presentan los de la empresa *Ferris*, así como demás empresas dentro de la industria, sustentado del posterior análisis:

- *ROS*. El margen y la eficiencia operativa siguieron en crecimiento por parte de todos los competidores de la industria en general, y como era de esperarse, *Ferris* y el resto (excepto *Chester*) llegan a un indicador de doble dígito, el brinco en el año 2028 a más del doble, de 6.3% a 14.3%, supone una buena implementación de recursos por parte del equipo directivo, mismo que pasará a beneficiar a la siguiente generación que tome control de la organización.
- *ROA*. En este indicador se tiene un comportamiento similar al previo, la riqueza que están generando los activos crece a doble dígito, como se estimaba en el bienio

pasado, incluso resultó más beneficioso para *Ferris*, pues si se contrasta con el resto del mercado, ahora ellos se sitúan a la cabeza con un 22.8%, seguido de *Baldwin* con 20.8%.

- *ROE*. Para este indicador se observa un crecimiento mayor a quince puntos porcentuales en el año 2028, con respecto al anterior, y a pesar de una ligera caída para el año 2029 sigue estando por arriba del 30%, lo que representa que *Ferris* está teniendo una mejor utilización de sus recursos.

Tabla 63. Indicadores de rentabilidad 2028-2029.

ROS						
Año	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Ferris</i>
2028	12.5%	14.5%	4.6%	7.3%	11.6%	14.3%
2029	20.0%	17.0%	6.0%	13.9%	12.7%	15.9%

ROA						
Año	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Ferris</i>
2028	12.2%	14.8%	5.8%	5.7%	15.2%	20.9%
2029	19.0%	20.8%	7.6%	12.0%	15.3%	22.8%

ROE						
Año	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Ferris</i>
2028	23.7%	26.3%	8.9%	10.4%	32.0%	36.6%
2029	33.3%	38.0%	11.7%	19.7%	31.5%	30.8%

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

La administración siguiente ya tiene una base sólida para no arrancar desde cero, por lo que se estima un crecimiento más acelerado, también deberán crear una táctica específica por indicador a fin de superar a los competidores, lo que representara el verdadero reto para la dirección.

6.6.3 Apalancamiento

Desde la separación del monopolio, *Ferris* habló dentro de su estrategia la idea de no tomar créditos, aún años después recurrió a un par de ellos, para este bienio, tras acumular un buen margen de ganancia y realizar las inversiones necesarias, la empresa abona a los préstamos

que había solicitado, eliminando varios de ellos del mediano plazo y quedando solo 38 mil USD pendientes para que sean liquidados por los nuevos directivos, que tomaran ahora el rumbo de la compañía, una situación muy sana y que seguramente será mejorada en el corto plazo.

Con esto, la dirección vuelve un poco a lo que tenía previsto desde un comienzo y ahora puede continuar su crecimiento de forma orgánica mediante sus propios recursos, salvo como ya se mencionó la inversión sea muy grande que si deban optar por un financiamiento.

6.6.4 *Liquidez*

Como se habló en el punto anterior, el incremento de las ventas y el menor requerimiento para inversiones de gran peso, han hecho que la empresa este saneando de manera más eficiente y esto trae a la par una mejor liquidez, con lo que ahora su flujo de efectivo es mayor, tan bueno que se pudo abonar a la deuda que se había tenido que acudir en años anteriores, de continuar así para el año siguiente se podría liquidar la totalidad de los préstamos, se planteará para que lo tengan de forma visible los siguientes administradores de *Ferris*.

6.6.5 *Mercado de valores*

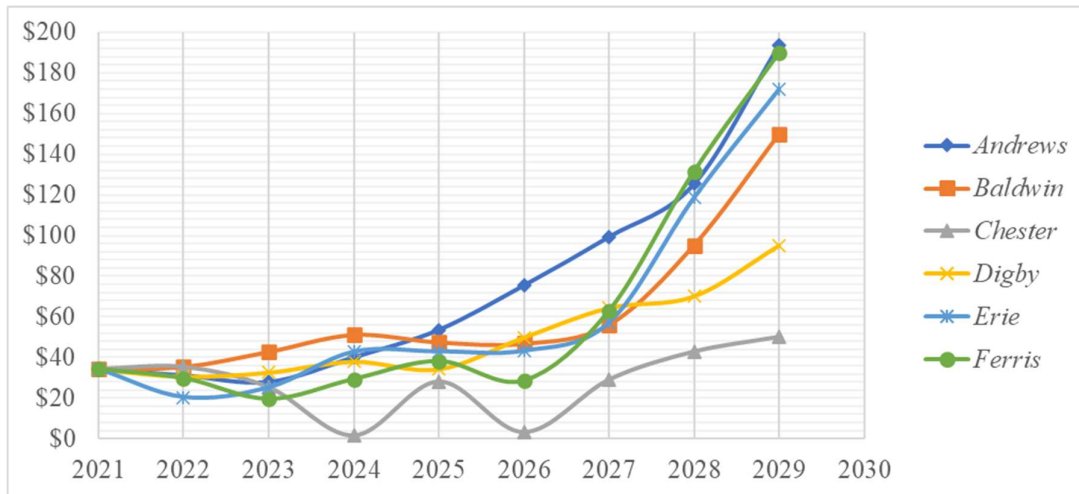
El valor de las acciones de las compañías se muestra a continuación, dentro de la Gráfica 10, acompañados por un análisis sobre la emisión y retiro de estas, así como del pago de dividendos.

Andrews lidera el valor de acciones, nuevamente, tras un despunte que vio a *Ferris* en el liderato en 2028, algo importante a notar fueron las buenas decisiones que se tomaron para lograr dichos elementos, donde las utilidades y aprovechamiento de plantas fueron muy bien manejadas.

Erie y *Andrews*, se han convertido en los principales competidores de *Ferris*, a nivel empresa, dado que su operación y proyección les han permitido incrementar sus manejos de

costos, producción y márgenes, por ello las tres empresas vienen con una pendiente creciente, con mayor avance sobre las otras compañías.

Grafica 10. Precio de la acción 2021-2030.



Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

Para este último bienio, se observa que varias compañías retiraron acciones del mercado, lo que llevó a notables cambios sobre su operación entre capital y deuda, cabe resaltar que *Andrews, Baldwin y Ferris*, constantemente realizaron esta acción por los dos años analizados, mientras *Erie* únicamente en 2029.

En pago de dividendos, *Andrews, Baldwin, Digby y Ferris*, lo realizaron para 2028 y 2029, con *Erie* realizándolo solo para el segundo año.

Ferris cierra como la empresa con menor número de acciones y en segundo lugar en mercado de valores; esto como parte de lo establecido por la directiva en 2021, y se dio continuidad cuando la compañía cimentó un buen manejo financiero, el cual continua hoy día y permitirá a la próxima administración tomar un rumbo propio, con capital para su operación y crecimiento en la industria.

El ideal para nuevas generaciones de directivos es apropiarse más de la empresa mediante la recompra de acciones, pero sin dejar de dar dividendos a los que figuren aún como propietarios.

6.7 Análisis de Operaciones

A continuación, se presenta el detalle de los elementos referentes a operaciones para *Ferris* y demás compañías de la industria para 2028-2029.

6.7.1 Análisis de la capacidad y utilización de planta

En 2029, *Ferris* cuenta con las mismas siete plantas que había proyectado en 2021, con la mayor capacidad para *Fast* y *Feat* en *Performance*, que figuraron para tener mayor venta por el volumen de sus mercados y con fluctuación de capacidad, por el ingreso de nuevos productos de los competidores.

A continuación, se presenta la Tabla 64 y se desarrolla un análisis por segmento, así como una breve descripción de los puntos más relevantes contenidos en ella.

- *Traditional*. *Chester* y *Baldwin* se han mantenido en estrategia de ciclo de vida, para este bienio participan con dos productos, donde también *Ferris* tiene mismo número de plantas; el nivel de capacidad máximo lo mantienen para sus modelos originales, los nuevos han estado incrementando paulatinamente dependiendo de los crecimientos pronosticados.

Bid, *Cid*, *Coat* y *Fume*, son los únicos que han aumentado capacidad, donde los primeros tres se encuentran creciendo al mantener sus niveles de producción en 198% considerando año tras año, mientras *Ferris* busca hacerlo por bienio. Para el nuevo equipo directivo, el incremento de capacidad se deberá realizar conforme al incremento de demanda, ha sido un logro que no se debe descuidar.

- *Low end*. Las plantas más grandes corresponden a los productos originales, a excepción de las de *Chester*. *Bead* es la más grande, ligado a su primer lugar en ventas del nicho. *Erie* y *Digby* poseen arriba de un 20% del mercado, apoyado por la integración de una segunda planta, *Down* en 2023 y *Elfito* en 2026, que se mantienen con trabajo de doble turno.

Ferris proyectó este nicho de otra manera donde, con la tendencia de ventas, bajó su capacidad 300 unidades con producción en 198%. Para el siguiente año se recomienda al nuevo equipo directivo incrementar la capacidad.

Tabla 64. Capacidad Instalada y Producción 2028-2029.

Producto	Segmento	2028			2029		
		Capacidad	Producción	Utilización	Capacidad	Producción	Utilización
<i>Able</i>	<i>Traditional</i>	1,200	1,782	149%	1,200	1,457	121%
<i>Acre</i>	<i>Low end</i>	1,700	1,459	86%	1,400	2,772	198%
<i>Adam</i>	<i>High end</i>	1,000	1,107	111%	1,000	1,217	122%
<i>Aft</i>	<i>Performance</i>	650	1,074	165%	850	1,023	120%
<i>Agape</i>	<i>Size</i>	1,250	1,871	150%	1,450	1,561	108%
<i>All</i>	<i>Size</i>	700	1,386	198%	1,000	1,345	135%
<i>Bachoc</i>	<i>Performance</i>	300	297	99%	300	594	198%
<i>Baker</i>	<i>Traditional</i>	1,200	1,840	153%	1,200	1,718	143%
<i>Barcel</i>	<i>High end</i>	300	594	198%	400	792	198%
<i>Bead</i>	<i>Low end</i>	2,270	4,401	194%	2,520	2,888	115%
<i>Bid</i>	<i>Traditional</i>	500	990	198%	600	1,188	198%
<i>Bimbo</i>	<i>Size</i>	250	393	157%	350	693	198%
<i>Bold</i>	<i>Performance</i>	550	592	108%	550	1,090	198%
<i>Buddy</i>	<i>Size</i>	405	640	158%	405	802	198%
<i>Cake</i>	<i>Low end</i>	900	990	110%	900	891	99%
<i>Cedar</i>	<i>Low end</i>	900	990	110%	900	990	110%
<i>Cid</i>	<i>Traditional</i>	770	1,525	198%	800	1,585	198%
<i>Coat</i>	<i>Traditional</i>	670	1,327	198%	720	1,426	198%
<i>Daze</i>	<i>Traditional</i>	1,400	1,209	86%	1,400	1,592	114%
<i>Dell</i>	<i>Low end</i>	1,950	3,832	197%	2,570	4,634	180%
<i>Dot</i>	<i>Performance</i>	700	1,179	168%	700	901	129%
<i>Down</i>	<i>Low end</i>	950	1,882	198%	1,280	1,994	156%
<i>Duck</i>	<i>High end</i>	1,055	564	53%	855	965	113%
<i>Dune</i>	<i>Size</i>	700	285	41%	500	703	141%
<i>Eat</i>	<i>Traditional</i>	1,200	1,704	142%	1,200	2,376	198%
<i>Ebb</i>	<i>Low end</i>	1,650	2,533	154%	1,650	3,268	198%
<i>Echo</i>	<i>High end</i>	1,000	1,226	123%	1,000	1,981	198%
<i>Edge</i>	<i>Performance</i>	650	1,287	198%	700	1,387	198%
<i>Egg</i>	<i>Size</i>	1,050	2,079	198%	1,150	2,277	198%
<i>Elfito</i>	<i>Low end</i>	950	1,881	198%	1,000	1,980	198%
<i>Elmo</i>	<i>High end</i>	650	1,287	198%	750	1,485	198%
<i>Emoji</i>	<i>Size</i>	25	50	200%	175	347	198%
<i>Fame</i>	<i>Performance</i>	800	1,230	154%	800	1,439	180%
<i>Fast</i>	<i>Traditional</i>	1,200	1,810	151%	1,200	1,660	138%
<i>Feat</i>	<i>Low end</i>	1,400	1,478	106%	1,100	2,178	198%
<i>Fist</i>	<i>High end</i>	600	419	70%	600	1,014	169%
<i>Foam</i>	<i>Performance</i>	800	1,439	180%	900	1,584	176%
<i>Fume</i>	<i>Traditional</i>	900	1,782	198%	1,100	1,944	177%
<i>Fury</i>	<i>High end</i>	800	1,130	141%	800	1,514	189%

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021)

- *High end. Adam, Echo y Duck* poseen las plantas con mayor capacidad, por sobre mil productos por turno, correspondiendo a su volumen de ventas, pero la segunda produjo al 198% aun cuando sus proyecciones indicaban un 16% de captación de mercado, les sobró más de una cuarta parte de inventario en 2029.

Ferris se mantuvo en capacidad por debajo del 190% y manejando bien su producción, con proyecciones de *Fist* más cercanas al real, pero teniendo corto en 2028 y 19 piezas sobrantes en 2029. Para el nuevo equipo se recomienda comprar capacidad para hacer frente al incremento de demanda en los años siguientes.

- *Performance. Ferris* mantiene liderazgo con sus plantas *Fame* y *Foam*, que se encuentran entre las de mayor capacidad, con utilizaciones de 180% y 176% para no dejar cortos; mientras *Baldwin* mantiene sus dos plantas que cerraron al 198%, al igual que *Edge* de *Erie*. La compra ya está preestablecida en los planes pues es el sector base de la compañía, el siguiente equipo directivo deberá seguir dándole prioridad.

6.7.2 *Análisis de Automatización*

Al cierre del bienio se observan cambios importantes en varias compañías, en cuanto a sus niveles de automatización, que desencadenan un análisis global a partir de la Tabla 65, tomando como referencia el año previo, 2027.

Andrews ha sido la primera compañía en automatizar al nivel máximo sus plantas, comenzaron su labor en el inicio del bienio, con lo que impulsaron su participación como la empresa con mejor valor en su acción, por ello son la competencia que representa mayor relevancia para *Ferris*, quienes han quedado lejos del líder.

Baldwin se había encontrado incrementando un punto en sus niveles para cada planta, más esa tendencia no figuró en estos dos años y se mantuvieron en valores similares; pocas

compañías realizaron mejoras por este medio, dedicando presupuestos para otras como se observa en el análisis de mercadotecnia, *TQM* y recursos humanos.

Ferris ha mejorado medio punto en tres de sus plantas en 2029, sin tener ninguna en el valor máximo; se recomienda a la nueva directiva el incrementar a nivel diez las plantas en las que no se ha llegado, priorizando *Performance* y *High end* para acrecentar la contribución de los productos más rentables, que conforman los segmentos de mayor captación de mercado, y tomar en consideración que el tiempo de desarrollo será más lento.

Tabla 65. Niveles de automatización 2027-2029.

Producto	Segmento	2027	2028	2029	Producto	Segmento	2027	2028	2029
<i>Able</i>	<i>Traditional</i>	8.0	10.0	10.0	<i>Dot</i>	<i>Performance</i>	7.0	8.0	8.0
<i>Acre</i>	<i>Low end</i>	10.0	10.0	10.0	<i>Down</i>	<i>Low end</i>	9.0	10.0	10.0
<i>Adam</i>	<i>High end</i>	10.0	10.0	10.0	<i>Duck</i>	<i>High end</i>	7.0	8.0	8.0
<i>Aft</i>	<i>Performance</i>	9.0	10.0	10.0	<i>Dune</i>	<i>Size</i>	7.0	8.0	8.0
<i>Agape</i>	<i>Size</i>	9.0	10.0	10.0	<i>Eat</i>	<i>Traditional</i>	9.0	9.2	9.2
<i>All</i>	<i>Size</i>	8.0	10.0	10.0	<i>Ebb</i>	<i>Low end</i>	10.0	10.0	10.0
<i>Bachoc</i>	<i>Performance</i>	5.0	6.0	6.0	<i>Echo</i>	<i>High end</i>	4.5	4.5	4.5
<i>Baker</i>	<i>Traditional</i>	9.0	10.0	10.0	<i>Edge</i>	<i>Performance</i>	5.0	5.0	5.0
<i>Barcel</i>	<i>High end</i>	7.0	7.0	7.0	<i>Egg</i>	<i>Size</i>	6.0	9.2	9.2
<i>Bead</i>	<i>Low end</i>	10.0	10.0	10.0	<i>Elfito</i>	<i>Low end</i>	7.0	7.5	7.5
<i>Bid</i>	<i>Traditional</i>	7.0	8.0	8.0	<i>Elmo</i>	<i>High end</i>	1.0	1.0	1.0
<i>Bimbo</i>	<i>Size</i>	5.0	6.0	6.0	<i>Emoji</i>	<i>Size</i>	1.0	1.0	1.0
<i>Bold</i>	<i>Performance</i>	7.0	7.0	7.0	<i>Fame</i>	<i>Performance</i>	8.0	8.0	8.0
<i>Buddy</i>	<i>Size</i>	7.0	7.0	7.0	<i>Fast</i>	<i>Traditional</i>	6.5	6.5	7.0
<i>Cake</i>	<i>Low end</i>	7.0	8.0	8.0	<i>Feat</i>	<i>Low end</i>	8.5	8.5	8.5
<i>Cedar</i>	<i>Low end</i>	8.0	8.0	8.0	<i>Fist</i>	<i>High end</i>	6.5	6.5	7.0
<i>Cid</i>	<i>Traditional</i>	6.5	7.5	7.5	<i>Foam</i>	<i>Performance</i>	7.0	7.0	7.0
<i>Coat</i>	<i>Traditional</i>	6.5	6.5	6.5	<i>Fume</i>	<i>Traditional</i>	6.5	6.5	7.0
<i>Daze</i>	<i>Traditional</i>	8.0	9.0	9.0	<i>Fury</i>	<i>High end</i>	8.0	8.0	8.0
<i>Dell</i>	<i>Low end</i>	10.0	10.0	10.0					

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

6.7.3 Análisis de Costos (mano de obra y materiales)

Este último periodo fue revelador para la industria, *Andrews* fue la única empresa que automatizó al máximo todas sus líneas de producción y además la dotó de capacidad operativa, manteniendo la utilización de plantas alrededor del 130%, lo que derivó en costos

de mano de obra de \$1.15 USD y \$1.37 USD como máximo, aunado a la baja en precio de materiales por la inversión en *TQM*, lo que le permitió conseguir el mayor margen de contribución de la industria (58.5%).

En el caso de *Ferris* el margen de contribución obtenido fue de 44% por su apropiada inversión en *TQM*, esto dio paso a reducir al máximo sus costos de materiales, mientras que los de mano de obra presentaron un decremento con relación al periodo pasado, sin embargo, por encima del líder del mercado *Andrews*, ya que las líneas de producción no alcanzaron el nivel más alto de automatización, por decisiones estratégicas del equipo ejecutivo, manteniendo a un 175% promedio de utilización de la planta y con capacidad operativa por encima de la media.

6.7.4 *Análisis de Productividad (margen de contribución)*

Para analizar el margen de contribución de *Ferris* se presenta la Tabla 66, donde se reflejan los resultados de cada producto, en los años 2028 y 2029.

Para el año 2029 la línea con mejor *MC* fue *Able*, sin embargo, los índices más altos se concentran en el segmento *Low end* con márgenes alrededor del 60%, en el caso de *Ferris*, quien tiene el mejor margen es *Fury* de *High end*, yendo completamente a lo opuesto del resto, pero sin alcanzar un porcentaje tan alto como la competencia, lo que en precio del producto es muy bueno.

A pesar de que *Ferris* tiene el 50% en *High end*, el líder de ese segmento sigue siendo *Andrews* con un margen del 59%. Para el caso de *Low end*, *Ferris* apenas alcanza un 45% contra los 61% del producto estrella de *Erie*.

Para *Performance*, *Aft* sigue encabezando la tabla de posiciones con un 55%, seguido de *Fame* con 45%, *Erie* se rezaga en el listado con 32% siendo quien menor *MC* en esta categoría aporta mediante su producto.

Tabla 66. Margen de contribución 2028-2029.

Producto	Segmento	2028				2029			
		Precio	Costo de Material	Costo de Labor	MC	Precio	Costo de Material	Costo de Labor	MC
Adam	High end	\$36.50	\$13.69	\$3.44	52%	\$36.00	\$13.32	\$1.20	59%
Barcel	High end	\$36.00	\$14.23	\$5.21	37%	\$35.50	\$13.46	\$5.57	44%
Duck	High end	\$36.40	\$13.54	\$4.61	46%	\$35.90	\$13.28	\$3.65	52%
Echo	High end	\$36.99	\$13.69	\$7.84	40%	\$36.49	\$13.43	\$8.96	35%
Elmo	High end	\$36.99	\$13.69	\$13.69	26%	\$36.49	\$13.43	\$13.78	25%
Fist	High end	\$37.00	\$13.62	\$5.21	46%	\$36.70	\$13.46	\$6.27	47%
Fury	High end	\$37.60	\$13.82	\$3.97	52%	\$37.10	\$13.46	\$4.29	50%
Acre	Low end	\$17.50	\$5.68	\$1.12	61%	\$17.00	\$5.32	\$1.37	60%
Bead	Low end	\$17.50	\$5.27	\$1.30	60%	\$16.20	\$4.94	\$1.24	60%
Cake	Low end	\$18.70	\$7.31	\$5.41	28%	\$18.00	\$6.77	\$3.98	37%
Cedar	Low end	\$17.21	\$5.03	\$4.06	45%	\$16.39	\$5.19	\$4.17	45%
Dell	Low end	\$17.00	\$5.14	\$1.43	60%	\$16.50	\$4.78	\$1.40	60%
Down	Low end	\$16.90	\$4.84	\$2.86	51%	\$16.40	\$4.50	\$1.35	50%
Ebb	Low end	\$16.98	\$5.21	\$1.29	63%	\$16.46	\$4.89	\$1.38	61%
Elfito	Low end	\$16.98	\$5.38	\$5.48	35%	\$16.46	\$5.05	\$4.82	39%
Feat	Low end	\$17.00	\$5.74	\$3.26	42%	\$16.50	\$5.35	\$3.60	45%
Aft	Performance	\$31.50	\$12.92	\$2.60	50%	\$31.00	\$12.53	\$1.20	55%
Bold	Performance	\$31.50	\$12.40	\$4.36	46%	\$31.00	\$12.13	\$5.57	42%
Dot	Performance	\$31.00	\$12.74	\$7.80	33%	\$30.50	\$12.46	\$6.96	36%
Edge	Performance	\$31.40	\$13.03	\$5.52	39%	\$29.90	\$12.82	\$3.83	43%
Fame	Performance	\$31.48	\$13.14	\$8.21	32%	\$30.97	\$12.94	\$8.27	32%
Foam	Performance	\$32.00	\$13.27	\$5.63	40%	\$31.50	\$12.97	\$5.63	40%
Agape	Size	\$32.50	\$13.27	\$4.07	46%	\$32.00	\$12.97	\$4.24	45%
All	Size	\$31.50	\$11.55	\$2.53	53%	\$31.00	\$11.20	\$1.15	58%
Buddy	Size	\$32.00	\$11.55	\$4.05	52%	\$30.90	\$11.20	\$1.24	58%
Dune	Size	\$31.50	\$11.10	\$4.95	49%	\$31.00	\$10.53	\$5.57	47%
Egg	Size	\$31.00	\$11.29	\$7.81	38%	\$30.50	\$11.25	\$6.96	41%
Able	Traditional	\$31.20	\$11.43	\$4.61	45%	\$30.70	\$11.23	\$3.93	51%
Baker	Traditional	\$31.48	\$11.55	\$6.84	41%	\$30.97	\$11.36	\$2.48	51%
Bid	Traditional	\$31.49	\$11.55	\$13.69	20%	\$30.97	\$11.36	\$13.78	19%
Cid	Traditional	\$26.50	\$8.74	\$1.26	61%	\$26.00	\$8.27	\$1.20	62%
Coat	Traditional	\$25.00	\$8.39	\$2.46	55%	\$24.00	\$7.91	\$1.29	59%
Daze	Traditional	\$26.00	\$9.87	\$5.21	42%	\$25.00	\$9.29	\$4.18	45%
Eat	Traditional	\$26.10	\$10.18	\$7.20	32%	\$25.40	\$9.88	\$5.76	38%
Fast	Traditional	\$26.00	\$10.05	\$7.20	34%	\$25.50	\$9.88	\$7.40	33%
Fume	Traditional	\$25.00	\$8.98	\$3.46	48%	\$24.50	\$8.72	\$2.44	54%

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

En general la empresa con mejor margen ponderado es *Andrews*; considerando que todos sus sensores están por arriba del 50%, tener presencia en todos los nichos, le confiere

un nivel de ventaja mucho mayor, parte de ese porcentaje se debe a que tiene sus plantas desarrolladas al máximo posible (diez en automatización).

Para la administración que tome el control de *Ferris*, tendrá como principal tarea, el incremento de los niveles de automatización al máximo, por lo menos en las plantas de *High end* y *Performance*, aun cuando el desarrollo sea a menor velocidad, para mejorar margen y seguir alineado a la estrategia de la organización, continuar con las horas de entrenamiento y el presupuesto para reclutar personal mejor capacitado, de igual manera invertir en nuevas áreas que pudiesen estar disponibles en *TQM*, en el futuro.

6.8 Análisis de Recursos Humanos

Ahora se analiza la inversión que realizó *Ferris* en el último bienio, sus repercusiones y algunos de los resultados obtenidos para el área de R.R.H.H., para un análisis más detallado se puede consultar la Tabla 67.

Pese a la estrategia inicial de la compañía, por incrementar entre un 5-10% de forma anual la inversión en reclutamiento y cinco horas anuales en capacitación, para el cierre del año ocho de operaciones en forma independiente *Ferris*, ha logrado afianzar a su personal manteniendo el margen de rotación en los mismos 6.8% con los que cerró el bienio anterior, lo que indica que no seguir a cabalidad esta táctica y decidir colocar un mayor presupuesto para el capital humano, trajo mejores resultados para la organización.

Al contrario de la rotación, el índice de productividad se ha visto mejorado mayormente en otras empresas, pues comparado con sus competidores solo se tiene un 117.7% mientras que *Andrews* encabeza este rubro con 124.9%, sin lugar a duda este es un foco de atención para la nueva gerencia de recursos humanos.

Un incremento mayor a este departamento traerá mejores beneficios en el corto plazo para los años venideros.

Tabla 67. Análisis de Recursos Humanos 2028-2029.

Concepto	2028	2029
Índice de rotación	6.8%	6.8%
Nuevos empleados	46	154
Empleados separados	129	152
Gasto de reclutamiento	\$2,300	\$2,500
Horas de entrenamiento	80	80
Índice de productividad	115.9%	117.7%
Costo de reclutamiento	\$152	\$538
Costo de separación	\$ 645	\$0
Costo de entrenamiento	\$1,090	\$1,251
Total de costos de R.R.H.H.	\$1,887	\$1,789

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

En el último año *Ferris* es quien más empleados contrató y una de las pocas empresas que no tuvo bajas, beneficiando la imagen de la compañía, mejorando el ambiente laboral y trayendo beneficios económicos en general.

6.9 Análisis de TQM

Los elementos en reducción de costos y tiempos en desarrollo e investigación son detallados a continuación, a través de un análisis desde el año 2025 al 2029, como un acumulado para todas las empresas. Véase la Tabla 68.

Tabla 68. Acumulado de TQM de la industria en 2029.

TQM	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
Reducción de costo de material	11.80%	11.80%	0.03%	6.92%	11.80%	11.64%
Reducción de costo de labor	14.00%	14.00%	0.00%	5.98%	14.00%	13.38%
Reducción de tiempo en I+D	40.01%	40.01%	27.25%	40.01%	40.01%	39.92%
Reducción de costos administrativos	60.02%	60.02%	0.00%	58.50%	60.02%	57.65%
Incremento de demanda	14.40%	14.40%	4.77%	12.86%	14.40%	14.24%
Inversión total 2025-2027	\$ 66,000	\$ 40,000	\$ 10,600	\$ 45,600	\$ 56,100	\$ 32,500

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2021).

Las ventajas ofrecidas por mejoras en TQM han llegado a un límite, donde *Baldwin* supo plantear propiamente sus inversiones y llegar a ese máximo con un menor monto, mientras *Ferris* encontró que, por un presupuesto más ajustado, casi es capaz de replicar el mayor

beneficio, con la condicionante que, si dedicaba más dinero, ya no era capaz de llegar a lo que poseen las empresas con mejor reducción de costos y tiempo.

Se invita a la siguiente administración a observar los beneficios por cada área, que pudiese llegar a brindar algún nuevo elemento en *TQM*, siendo efectivo dedicar montos que brinden el mejor rendimiento desde los primeros años en que estén disponibles en la industria, ello les permitirá disminuir sus costos y acortar sus tiempos con mayor antelación, acrecentando sus márgenes de utilidad y continuar en la competencia con resultados superiores a los rivales.

6.10 Conclusión

En conclusión, el desempeño de *Ferris* durante los últimos ocho años en general fue satisfactorio, comenzó con bajos resultados debido a las pocas ventas que obtuvo, lo que provocó un desbalance financiero que limitó a la compañía a cumplir con los objetivos planteados y ejecutar las tácticas previamente establecidas en las áreas de investigación, desarrollo y producción específicamente, resultando en una lenta automatización de las plantas y dotando limitada capacidad, ya que era ampliamente revisada la cantidad de capital invertido para así tener mejores rendimientos.

En el camino los esfuerzos resultaron en mejores ventas y mayor flujo de efectivo, que le permitió avanzar exitosamente en la industria posicionándose cada vez más en los segmentos a los que se pretendía llegar. El equipo directivo de *Ferris* se muestra conforme con el desempeño durante la gestión, logran dejar una empresa sólida financieramente hablando, con productos posicionados y como líderes en venta de dos segmentos y con las bases para que la siguiente gestión continúe con la estrategia establecida y proyectando crecimiento de esta.

CAPÍTULO 7
CONCLUSIONES

7.1 Introducción

Este capítulo describe el cierre de la competencia *Capstone*, en el cual el equipo directivo de *Ferris* expone elementos relacionados al planteamiento de su estrategia, la participación de los competidores, las reacciones tras los elementos encontrados en cada periodo, los retos presentados en el sistema de simulador y los resultados obtenidos tras ocho años de juego, así como reflexiones personales sobre la modalidad y el posgrado de cada uno de los que escribieron este trabajo.

7.2 Reflexiones de la competencia en *Capstone*

La empresa *Ferris* cerró su participación en el lugar quinto, donde el resumen sobre los elementos que le llevaron a dicha posición es detallado a continuación.

7.2.1 Estrategia de Ferris

Ferris definió que se cumpliría con las expectativas que el mercado había definido para los sensores, año tras año, para buscar situarse con los productos mejor calificados y apuntalar ventas desde esa ventaja. Al plantear una estrategia con modelo híbrido de amplio diferenciador enfocado en ciclo de vida de producto, se precisó que el costo estaría por encima del promedio, el enfoque en los sectores de alta gama fue acrecentar la rentabilidad, mientras en baja gama se buscaría ser competitivos para aprovechar el volumen.

La directiva comenzó con un plan de acción claro para satisfacer al cliente con productos que tuviesen las características ideales requeridas, lo que llevó a establecer al área de investigación y desarrollo como parte fundamental para cumplir con ello; el primer acercamiento anual fue identificar las fechas de lanzamiento de productos para ganar terreno en posicionamiento ideal, seguido del análisis propio de la tendencia de crecimiento del mercado para un pronóstico de producción por encima del esperado, calcular montos a destinarse en ventas y promoción, para proyectar de la mejor manera los resultados esperados en mercadotecnia y manejar propiamente el estado financiero proyectado.

Los ajustes en la estrategia cambiaron, principalmente, en la comparativa de montos destinados para elementos de mercadotecnia, donde se tenía contemplado que no se optaría por invertir agresivamente para ganar conocimiento y accesibilidad con clientes, aun cuando se duplicaban los presupuestos de los competidores. Seguidos del análisis de resultados en *BSC* para redirigir decisiones, en finanzas y procesos internos, que dotaran de mejor puntuación a la compañía y figurar en los primeros lugares en el mercado de valores.

7.2.2 *Ferris contra la competencia*

Ferris en los ocho años de operaciones tras la separación del monopolio, logró posicionarse tal como su misión lo decía, un referente en diseño, tecnología y soluciones para clientes con operaciones de clase mundial, alcanzando el segundo lugar en ventas del mercado ligeramente debajo de su competidor *Andrews*. Cabe mencionar que este fue un gran logro para la directiva, pues el primer bienio de trabajo independiente no estaba dando los resultados estimados incluso, algunos de los indicadores cayeron a porcentuales negativos, lo que enfatiza el desempeño de las distintas áreas para obtener resultados a doble dígito positivo siendo aún más gratificante dicho desempeño.

Después de un par de años, cada una de las empresas empezó a mostrar cual era la estrategia que estaría utilizando en el mercado, para ello *Ferris* tuvo que analizar las inversiones, desarrollos, presupuestos y cada uno de los movimientos de sus competidores para intentar anticiparse y preparar las tácticas internas que harían que se posicionara por encima de ellos, o al menos atacar las deficiencias que pudiesen tener.

Al principio, *Baldwin* se capitalizó de distintas maneras, recurriendo a préstamos de largo y corto plazo y vendiendo acciones de su empresa, lo que para esos años se pensaba como una mala administración de la organización, sin embargo, fue utilizado para el crecimiento y mejora de las plantas productoras, así como una campaña agresiva de mercadotecnia; movimientos que años después la posicionarían como una de las mejores en

la industria. Ante esta situación, *Ferris* tuvo que incrementar el presupuesto destinado a publicidad y ventas en los sectores en los que se enfoca, esto, para no perder conocimiento y disponibilidad de y para sus clientes, tratando de minimizar la brecha que se había generado.

Baldwin comenzó con la automatización de sus plantas a niveles por encima de la media, dándoles un mayor margen de utilidad, algunos de los competidores intentaron replicar la estrategia, mientras que *Ferris* no lograba desarrollarla por el bajo capital de trabajo que obtuvo en esos primeros años, haciendo que tuviera que buscar alternativas y posponer dicha mejora para los años venideros.

Dentro del mercado de sensores, hubo quienes decidieron enfocar sus esfuerzos de venta hacia los nichos de gama baja, otros permanecieron con presencia en todos los segmentos y *Ferris*, como lo planteó en su estrategia inicial, se perfiló hacia los de gama alta, buscando mejores márgenes al estar como diferenciador, principalmente en *High end* y *Performance*.

Los competidores, en su estrategia inicial, aparentemente estaban atacando segmentos bien definidos, sin embargo, tras un par de años algunas empresas crearon, cambiaron o eliminaron líneas de productos, generando una nueva distribución de la demanda, lo que hizo que varias de las empresas replantearan las estrategias internas para hacer frente a esa sucesión de cambios. *Ferris*, alineándose a su misión, no cambio de nichos y como lo planteo desde el comienzo, dejó *Size* para reubicarse en *Traditional* e incursionó con dos nuevos sensores para *High end* y *Performance*.

Al abrirse el módulo de *TQM*, *Ferris* comenzó con un presupuesto, que se suponía estaría en la media, sin embargo, tras analizar a la competencia otras empresas como *Baldwin* invirtieron superando incluso al doble de lo planteado, obligando a un aumento sustancial en el área para los siguientes años, ya que, de no hacerlo, la desventaja frente a sus competidores sería cada vez más notoria. Las decisiones tomadas en este módulo impactaron de manera

colateral al área de investigación y desarrollo, creando mejores productos en un menor tiempo.

Para el área de recursos humanos, *Ferris* inicialmente había marcado una estrategia donde iniciaría un entrenamiento anual de 20 horas, mismas que iría aumentando en cinco por año, pero tras ver que sus competidores estaban muy por encima, se replanteó sumando 20 horas anuales hasta completar las 80 máximas permitidas. Por otro lado, el presupuesto de reclutamiento inicial era de 500 USD con la idea de incrementar diez puntos porcentuales por año; estrategia que, haciendo comparativas con la competencia, se decidió subir a 1,500, 2,000 y 2,500 USD por bienio, para no quedar rezagados.

En el área financiera, como parte de la estrategia de *Ferris*, no estaba considerado hacerse de deuda, idea que tuvo que ser replanteada al empezar a ver el rezago por falta de recursos para inversión dentro de la misma, mientras que los competidores solicitaban créditos para desarrollo y automatización de sus plantas, por lo que se optó por el financiamiento a corto y largo plazo para continuar con el crecimiento. De no haberlo hecho, hubiese sido más lento y no hubiera llegado a los niveles de venta que se lograron, pero a diferencia de otros, *Ferris* abono en los periodos finales casi la totalidad de su deuda a largo plazo.

El retorno de dividendos fue una diferencia que se vio con respecto a la competencia, pues mientras unas empresas ya estaban dando regalías por encima del dólar, *Ferris* apenas y daba centavos por acción, decidiendo incrementar al dólar y luego rebasarlo por muy poco, no pudiendo llegar a los tres o cinco dólares que daban otras organizaciones, pues su capital no lo permitía. Esta parte no era uno de los puntos principales que se plantearon al comienzo, por ello es no se dio mucha relevancia.

7.2.3 Dificultades durante del proceso

Los retos más significativos para el equipo ejecutivo de *Ferris*, durante la competencia en *Capstone*, se enlistan a continuación:

- La empresa se vio limitada financieramente ya que los primero dos años de la competencia, no tuvo buenas ventas lo que trajo consigo falta de liquidez, en consecuencia, las tácticas establecidas por el equipo ejecutivo se vieron detenidas hasta que en el tercer y cuarto año las ventas aumentaron y los bancos comenzaron a incrementar las líneas de crédito para la compañía.
- El incremento de las ventas fue un tema que causó mucho ruido dentro del equipo ejecutivo, ya que se habían proyectado de tal manera que la empresa se posicionara en los tres primeros sitios como líderes, lo cual no sucedió si no hasta que los dos productos nuevos salieron al mercado en el año tres, posicionado a *Ferris* como líder de *Performance*, cabe resaltar que la salida de *Chester* contribuyó a ello también.
- El procedimiento establecido para la determinación de las ventas era la suma de la participación del mercado más el crecimiento del segmento, pronosticando un porcentaje extra para satisfacer la demanda. Las estimaciones pocas veces fueron acertadas debido a la volatilidad de la industria.
- En el área de producción, se consideraba el inventario del ejercicio pasado más el restante sobre la proyección de ventas, con el objetivo de evitar faltas de inventario, situación que no se mantuvo, ya que fue completamente impredecible para el equipo dado el comportamiento de los competidores.
- Asignar presupuestos de promoción y ventas, también fue un reto ya que la situación se vio crítica cuando *Andrews* comenzó a establecer presupuestos que duplicaban los que *Ferris* había establecido en sus tácticas originalmente, lo que trajo como consecuencia que el resto de los competidores se nivelaran para alcanzar porcentajes

más altos de conocimiento y accesibilidad, al rededor del año cinco *Ferris* consiguió incrementar la inversión sin alcanzar aún lo destinado por *Andrews*, pero consiguió emparejar sus porcentajes con menos recursos.

- Alcanzar las características de los sensores anualmente para llegar a la posición ideal de las expectativas del cliente, resultaba complicado, ya que, si no se posicionaban en el punto óptimo, las fechas del lanzamiento se veían extendidas, lo que dejaba a la empresa con un producto menos desarrollado que el de la competencia, sin embargo, al abrirse el módulo de *TQM* se encontró la forma de invertir capital en ciertos rubros, para obtener beneficios respecto a la reducción de los tiempos de desarrollo de los productos y así recorrer las fechas, logrando estar a tiempo en el mercado.

Finalmente, el equipo consiguió superar estos retos con la experiencia que año con año le brindaba el avance de la competencia, fue fundamental la dinámica de propuestas y argumentación, llegando, en la mayoría de las veces, a decisiones aprobadas por todos y en algunas otras cediendo por la confianza que existía entre todos los miembros, resultando esto efectivo.

7.2.4 *Resultados de la competencia*

Ferris obtuvo el quinto lugar en la competencia como resultado de las decisiones tomadas por el equipo directivo. A continuación, se describen las principales líneas tomadas:

- Desde el primer año *Ferris* se planteó la estrategia de enfocarse solo en aquellos segmentos que le darían alto margen de contribución: *Performance*, *Traditional* y *High end*, que se pudieran vender en mejores precios, para mejorar la rentabilidad de la compañía. La estrategia no estaba en conflicto con dejar al menos un producto por segmento y no abandonar ninguno.
- Para el segmento de *Size*, en particular, la empresa se planteó el objetivo de no participar y se puede observar en la disminución consecutiva en los niveles de

utilización de planta del único producto que tenía en este nicho, dado que el sensor perteneciente fue desarrollado para integrarlo al nicho *Traditional*. De no haberlo hecho podría haber representado mayor crecimiento.

- Las decisiones tomadas para los niveles de automatización siempre favorecieron a los mercados de *Performance*, *Traditional* y *High end*, esto con la finalidad de ir mejorando los márgenes de contribución de los productos de estos nichos. Sin embargo, como se observó en otras empresas, no necesariamente comprar automatización nos iba a dar una ventaja, se pudo haber invertido en segmentos de bajo costo.
- Con relación a los módulos de apoyo, en el caso de *TQM*, *Ferris* optó por realizar inversiones específicas para reducir costos de material, labor, administrativos y de tiempo de *I+D*, con montos iniciales de \$6,000, crecientes anualmente, para efecto de entregas en tiempo, investigación, desarrollo y entrenamiento de personal; siempre manteniendo un presupuesto enfocado y no genérico. De acuerdo con los resultados se observa que el equipo se quedó corto con los montos de inversión de los módulos de apoyo, en ningún ejercicio la empresa tuvo el liderazgo en productividad.
- Los recursos para fondar las estrategias fueron obtenidos a través de las ventas de los productos y la deuda a largo plazo, la empresa tuvo préstamos de emergencia lo cual le restó puntuación en el *BSC*. Se tuvieron ejercicios en donde la empresa decidió no tomar préstamos a largo plazo los cuales se pudieron aprovechar para fondar estrategias de mejora continua y mejorar los costos de materiales.
- Para el año 2024 *Ferris* contaba con siete productos, abandonando el segmento de *Size*, siguiendo su estrategia planeada al inicio de operaciones al reubicar su producto *Fume* a *Traditional*. Los principales mercados siguieron siendo *High end* y *Performance*, ofertando dos sensores en cada uno de estos y manteniendo un solo

producto en su sección de *Low end*. Una forma diferente hubiera sido no abandonar ningún segmento y seguir vendiendo al máximo potencial en cada nicho.

- La empresa siempre hizo una detallada planeación en la capacidad de utilización de la planta, considerando el potencial de sus productos y los pronósticos de venta para tener las menos faltas de inventario, ya que esto les restaba puntuación. Sin embargo no siempre los productos estaban en la mejor posición para salir al mercado y maximizar ventas lo cual ocasionaba que se quedara inventario.
- Finalmente, en el resumen del *BSC* en la sección financiera se tuvieron 33 puntos sobre 60 posibles, lo que restó aquí fue el préstamo de emergencia que tuvo la compañía en uno de los ejercicios y el costo de la acción que, si bien se mantuvo en promedio de forma ascendente, se tuvieron años en donde perdió valor.

En la sección de procesos internos de negocio la empresa tuvo una puntuación de 51.8 sobre 60 puntos posibles, debido a los resultados obtenidos en la utilidad operativa de la compañía, después de analizar el estado de pérdidas y ganancias.

En la sección de perspectiva del cliente, se obtuvieron 50 puntos de 60 posibles, esto debido al potencial de ventas que la compañía no aprovechó en la industria.

En la sección de aprendizaje y desarrollo, la empresa obtuvo 43.5 sobre 60 puntos, se observan las secciones de ventas, activos y utilidad sobre empleado, la más baja fue esta última mostrando una puntuación de 12.4 sobre 20.

Si bien en la competencia se obtuvo el quinto lugar, en la última ronda ya *Ferris* estaba posicionado en la segunda posición en ventas ante sus competidores, lo cual equipo directivo considera como satisfactorio a, haber adquirido nuevos conocimientos y haber hecho reflexiones de que hubiera dado mejores resultados.

7.2.5 *Aportación de Capstone al ámbito laboral*

El simulador de negocios está basado en un entorno de empresas que compiten entre sí, y aunque está alejado de la realidad, pues en el juego solo hay seis competidores, la formulación de estrategias, estar analizando a la competencia y tener muy de cerca sus movimientos, son parte de las lecciones que nos deja este *software*, entre otras cosas.

Sin lugar a duda, el estar al frente de una organización, o en una posición de toma de decisiones, no es nada para tomarse a la ligera, pues como en el simulador debes tomar en cuenta todos los posibles escenarios y medir los posibles riesgos/ganancias para tomar la opción más viable, alinearse con otras áreas para determinar las mejores estrategias también es parte fundamental para las organizaciones y dentro del juego, pues cada movimiento es crucial para el futuro.

El trabajo en equipo es la clave para ambos casos, pues de entrada es bien sabido que dos cabezas piensan mejor que una, cuando una de las partes involucradas, por alguna razón, no puede participar el resto de integrantes (o áreas) deben trabajar como uno solo para deliberar las ideas y así revisar, plantear o replantear las acciones futuras, siempre en consenso y alienados a la misión de la empresa, si se trabaja de esta forma, y en tiempo los resultados sin duda serán mejores, de no ser así, deja la satisfacción de que no fue algo que se tomó a la ligera.

7.3 La asignatura de IDI I, II, III y IV

En este espacio cada uno de los individuos que participaron en la escritura de este trabajo aporta su pensar con respecto a la forma de titulación y las materias de IDI.

7.3.1 *Damaris Alejandra Rivas Arvizu*

La modalidad de simulador de negocios fue sin duda la opción más acertada para mi obtención de grado de Maestría, ya que en esta pude implementar cada conocimiento adquirido durante estos dos años y medio. Toda la teoría expuesta a través de casos prácticos

de grandes empresas al rededor del mundo que fueron estudiadas en las clases de IDI I e IDI II, fueron las bases para reconocer la importancia de establecer una correcta estrategia y las tácticas a seguir por toda una organización para obtener resultados exitosos.

Aprendí la interrelación que existe entre cada una de las áreas que conforman una empresa y las implicaciones de tomar decisiones en un departamento y el impacto que representa para el resto de la organización. Así mismo, cómo es que cada táctica aplicada debe diseñarse bajo la misma línea que la estrategia dicta para conseguir los objetivos establecidos.

Durante la simulación en *Capstone*, fue enriquecedora la dinámica de trabajo en equipo, a pesar de esquema virtual que nos tocó experimentar, ya que aun estando a la distancia el compromiso de cada uno estuvo en un nivel superior, la experiencia de cada integrante agrego valor a cada área en la que nos desarrollamos en la competencia desde las propuestas expuestas como lluvia de ideas, toda la argumentación que se aporta para llegar a la mejor decisión hasta el consenso y flexibilidad para ceder siempre en pro del éxito como grupo.

Por otra parte, el proceso de desarrollo del TOG de la mano de mis compañeros y amigos fue un plus para mí ya que se convirtió en un trabajo integrador y mayormente enriquecido por la variedad de estilos y perspectivas que cada uno aportó, tuve la fortuna de coincidir y trabajar desde el IDI I al IDI IV con las mismas personas lo que marcó una diferencia al ya conocernos y coincidir con el rumbo que le dábamos al proyecto.

La planeación de los IDI's en la modalidad del simulador me parece acertada, al iniciar fundamentando con bases teóricas y terminando con una competencia que permite implementar los aprendizajes adquiridos obteniendo datos relevantes para el análisis de las decisiones más comunes y reales a las que una compañía se enfrenta diariamente.

Finalmente, *Ferris* se convirtió en la consolidación de lo aprendido, nos dio la oportunidad de explorar de manera general el comportamiento de las áreas básicas de una empresa tradicional de manufactura; investigación y desarrollo, mercadotecnia, producción, calidad, recursos humanos y finanzas. Lo que nos dejó comprender a profundidad del comportamiento y la dinámica que existe dentro de cada una y la importancia que todas representan por su interrelación para seguir con una estrategia bien definida desarrollando tácticas que contribuyeran a cumplir con los objetivos, definitivamente la modalidad de simulador de negocios es una opción muy atractiva y enriquecedora para quienes buscan dirigir una institución.

7.3.2 *Hector Manuel Galindo Muñoz*

Este método de titulación al principio fue el que más me llamó la atención pues se comentaba que te preparan para una competencia muy fuerte y similar a lo que podría ser una real, desde que se toma en cuenta toda la teoría que se vería a través de toda la maestría y no tiene complicaciones como el caso de intervención donde debes trabajar por varios años con una empresa, que, desde mi punto de vista, si no es personal o familiar, obtener datos o hacer implementaciones no siempre es muy fácil.

Por otro lado, la modalidad da la oportunidad de realmente poner a prueba los conocimientos que se adquieren a lo largo de la carrera, y compartir con otras personas dentro de tu equipo para, en un modo similar a una organización, tomar decisiones y así luchar por obtener una puntuación alta, a la par de que debes garantizar la permanencia en el mercado virtual, generando buenas estrategias en distintas áreas funcionales de la empresa para incrementar las ventas y ser rentables.

Conocer un poco de todos los departamentos es una función básica que me dio esta modalidad de IDI, pues aprendí al menos de forma básica como se mueven las distintas áreas,

las decisiones clave que se toman y como interactúan con el resto de la organización para el cumplimiento de objetivos.

El TOG es un trabajo muy completo, aunque desde mi punto de vista debería estar separado en dos; uno referente a toda la teoría y uno netamente del análisis del simulador, porque si no la primera parte no encaja mucho con la segunda, pero lo que si esta interesante es como el trabajo se fue desarrollando durante dos etapas, IDI I y II con teoría dentro del marco teórico y las partes III y IV con análisis de simulador.

Sin lugar a duda me gustó mucho esta modalidad y podría recomendarla, fue muy satisfactorio para mi todo el proceso.

7.3.3 *Javier Montes Martínez*

La modalidad de simulador me ofrecía el integrarme en un ámbito global de una empresa con datos propios y completos de diferentes áreas; mi primera opción fue buscar la titulación por intervención, más la compañía para la que trabajaba no me hubiese permitido tener acceso a información confidencial y hoy no pertenezco a ella, tras cuatro años.

Avanzar en los primeros semestres de IDI me dotó de bases, conjuntadas con las demás materias de la maestría, para conocer una compañía de manera más holística, el continuo análisis, la discusión/acompañamiento con los profesores y compañeros, conjunta diferentes visiones y enriquece. La revisión de los casos de estudio que se tomaron de publicaciones de reconocidas universidades con grandes, profesionales y reconocidos profesores e investigadores, sumó al sentar el fundamento teórico de este documento.

Analizar a los líderes, compañías e industrias, me dotó de una perspectiva única para aterrizar el fundamento teórico, permitiendo profundizar en diferentes modelos de negocio, estrategias y objetivos para cimentar una compañía que sea sustentable, se capitalice y labore en conjunto con la comunidad.

El proceso recorrido por estos dos años previos permitió establecer las bases para asentar la identidad y dirección de una empresa, concretando que la preparación es clave fundamental para el desarrollo personal, al dotar de habilidades y conocimiento que puedan respaldar la toma de decisiones, que incrementen la capacidad de analizar para accionar y reaccionar de la manera más consciente fundamentada.

La compaginación con mis compañeros en el simulador fue enriquecedora, al contar con personas con las que definí la identidad de una compañía y un camino claro, a través del dialogo se establecieron fundamentos ante cada decisión y se tuvo la capacidad de salir adelante ante una situación inicial poco favorable, repuntando con firmeza ante la estrategia original, considerando como punto de partida y referencia, la misma empresa.

El aprendizaje de simulador fue enriquecedor, mejor tal vez que lo que hubiese obtenido en otra modalidad de titulación, pues interactuar en producción, investigación, desarrollo, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas, a la par que se compite con seres vivos que dirigen sus empresas es un buen reflejo sobre el mundo real.

7.3.4 Regino Valderrama Delgado

Escogí la modalidad del simulador porque me pareció una forma de aprender la manera en que opera un negocio en su totalidad y como se vive año tras año el impacto de las gestiones de ventas, operaciones, calidad y en general como influir desde un área de cadena de suministro.

El simulador efectivamente resulto ser una herramienta de gestión de habilidades directivas muy poderosa, ya que otorga una visión holística de lo que es una empresa, y como afectan las decisiones que se van tomando a lo largo del tiempo. En este caso, ayuda la forma en que está organizado anualmente, para ir midiendo los resultados y evaluar la calidad de la toma de decisiones que se están haciendo.

Me ayudó también comprender la importancia de la sección financiera, que muchas veces solo se entiende cuando se forma parte de esta área en las organizaciones. Fomenta una alineación constante entre los equipos de trabajo, ya que las decisiones que se toman tienen una afectación colateral. También pone de manifiesto la importancia de trabajar en equipo con todas las áreas de la organización.

Al final, esta modalidad fue muy dinámica y me gustó mucho la forma en que se construye el conocimiento, siempre de una forma deductiva con una base teórica y posteriormente se aplica en un caso concreto, esta dinámica la seguimos a lo largo de cuatro semestres culminando con una competencia en donde se ponen en práctica todos los conocimientos aprendidos, se hace construyendo un documento en el se refuerzan los fundamentos teóricos.

Si bien el tema de la obtención del grado no fue escogido por mí, es el compendio de todo lo que pude aprender en el posgrado por lo tanto es de mi agrado finalizar con un documento en donde yo pueda reflexionar sobre mis aprendizajes y conocimientos adquiridos.

7.4 El paso por la Maestría en Administración en ITESO

En esta sección cada integrante hace una pequeña reflexión sobre lo que se lleva después de dos años y medio de estudio en ITESO.

7.4.1 Damaris Alejandra Rivas Arvizu

Como profesional siempre busco estar actualizada sobre todos los temas de la industria que me compete, aumentar los conocimientos que me permitan ser más competitiva y agregar valor dentro de la compañía en la que laboro, y considero que la preparación académica es sin duda la mejor herramienta para cumplir con estos objetivos ya que dentro de ella, encontré profesionales más preparados y especializados de los cuales tomé lo mejor para consolidar un conocimiento más fuerte.

Estudiar una maestría implica una serie de esfuerzos y sacrificios a nivel personal, ya que iniciar en este camino significa renunciar momentáneamente a un estilo de vida para iniciar uno donde el compromiso es más grande, la constancia y la responsabilidad son los elementos que me ayudaron a conseguir este objetivo.

Hacer una Maestría siempre estuvo en mis planes, como una meta personal y profesional, al ser ahora parte de la comunidad de egresados de posgrado de ITESO me llena de gran satisfacción y orgullo, ya que los valores humanos bajo los que se rige la universidad garantizan profesionales de alto perfil y éticos que la sociedad necesita, esto conlleva un gran compromiso para retribuir esta oportunidad con acciones que mejoren mi entorno en todos los aspectos.

De los puntos más importantes que me llevo, son el nivel de profesores quienes con su amplia experiencia en cada uno de sus campos fueron los perfectos guías, las clases fueron enriquecidas con las aportaciones de todos los compañeros con los que compartí y en conjunto se logró consolidar el conocimiento y llevarlo al siguiente nivel. Lo aprendido en estos años de curso junto con la experiencia laboral que ya poseo me permitirán construir una carrera profesional mejor cimentada.

7.4.2 Hector Manuel Galindo Muñoz

La maestría en ITESO no fue mi primera opción, ya que mi alma mater fue la Universidad de Guadalajara, donde obtuve una licenciatura en negocios internacionales, también estudié un diplomado en el Tec de Monterrey que fue otra de mis opciones (EGADE), pero al investigar un poco sobre los distintos programas y el enfoque de cada institución, descubrí que el ITESO cuenta con una visión humanística, no es una escuela más de negocios, fomenta el apoyo a los más vulnerables, así como comercio justo y con alto sentido de ética, dentro de las ventajas también encontré una certificación internacional que da mayor solidez al título de maestro que se obtiene.

La universidad cuenta con líderes, que poseen un alto espíritu de enseñanza, al menos la mayoría del personal académico; y siempre está a la vanguardia en temas de interés general, también trae mucho a discusión temas globales que fomentan el trabajo en equipo e investigación, los casos de estudio sobre empresas internacionales hacen reflexionar sobre lo bueno y malo que se viven en el país, además de servir como guía para todas las dudas que surgieron a lo largo de los dos años y medio, tanto en ámbito empresarial como en lo personal.

Cambiar por la pandemia a clases en línea en lugar de presenciales tuvo doble contraste, por una parte, la practicidad de no tener que trasladarse y tomar la clase prácticamente desde cualquier sitio con internet, facilitaba la comunicación, pero sin duda la interacción cara a cara desde mi perspectiva no puede ser remplazada y en lo personal lo disfrutaba más.

Realmente ITESO me gravó el compromiso de retribuir positivamente a la sociedad y siempre ha sido la parte que me gusta, pues no todo tiene que ser visto con el signo de pesos, la parte humana y de regresar a la sociedad, pero sobre todo al medio ambiente está en mis principios, por ello, empato más aún con la idea general de esta institución.

7.4.3 *Javier Montes Martínez*

Mi elección de posgrado fue clara, así como la universidad donde la cursaría; la visión humanista, los egresados de alto nivel profesional y la conciencia social que identifiqué en el ITESO, me permitió confiar mi camino a las manos de todo el personal docente y administrativo. Describir los motivos para mi candidatura me abrió la posibilidad de iniciar este trayecto en una forma auténtica y libre para transformar.

La inspiración encontrada en diferentes docentes marcó inspiración concreta para mi carrera profesional, al identificar áreas, conocimiento y habilidades que favorecen a mi perfil,

permitiéndome aportar creativamente en ambientes de toma de decisión y solución de problemas en corto tiempo.

Una modalidad en línea por año y medio tuvo altos y bajos, siendo la pérdida de interacción humana un factor que mermó para realizar lazos más fuertes, así como las charlas de pasillo sobre los aprendizajes obtenidos o deseados en cada asignatura, se echó de menos. La digitalización incrementó mi productividad personal al reducir tiempos de transcurso, abrió espacios seguros para planeación de trabajo fuera de clase, compartir en tiempo real, cimentar documentación entre diferentes compañeros y tener todo a la mano, sumó.

Tomar clases muy importantes, para mi carrera, que me inspiraron, las viví en línea. Dirección de operaciones, donde se consideró inventarios, proyecciones, producción, decisión, optimización de recursos y comprender, de una maestra altamente capacitada y con amplia experiencia profesional, con un comentario donde grupalmente reconoció mi capacidad de analizar de manera holística un trabajo sobre empresas de servicio, eleva el espíritu y permite continuar, desde casa, con mucho ánimo.

Vivir en línea Gestión de la innovación y desarrollo sostenible de la empresa, aportó la visión de más de trece précis donde se redactó de manera concisa las ideas de autores y profesores, así como de la comunidad jesuita, en los que se cimentaron las bases para intervenir una compañía, a manera de propuesta, con datos reales, base teórica y con un objetivo de dotarla de sustentabilidad. Sumando la pasión con la que el profesor se prepara, analiza y desarrolla su clase, con la intención de no tener desperdicio de tiempo y con respaldo de convicción propia ante las adversidades, por mantener en alto su empresa y lograr, además, reconocimiento nacional.

Tras cursar este posgrado he reafirmado mi sentido de comunidad, cómo es que estoy al servicio de ella y cómo he sido beneficiado al pertenecerle. Rediseñar mi presente para crear un mejor futuro de una manera humana, creativa e innovadora que nazca del amor y del

conocimiento propio, para lograr grandes cosas que impacten positivamente a todos los que me rodean.

7.4.4 *Regino Valderrama Delgado*

Mi reflexión sobre el paso por la Maestría en Administración del ITESO es una experiencia de aprendizajes simultáneos y diferentes, tuve la oportunidad de asistir de manera presencial y disfrutar de sus instalaciones de primer nivel durante un año y algunos meses, desgraciadamente la pandemia llegó y nos orilló a continuar nuestro aprendizaje de manera diferente, tuvimos que acelerar el proceso de desarrollo de habilidades y destrezas que apenas comenzábamos a utilizar para trabajar ocasionalmente de forma remota, esto se convirtió en nuestro día a día, fue todo un reto continuar enriqueciendo las experiencias de clase con los comentarios de los compañeros, en ocasiones no se logró y en otras tantas nos faltaba el tiempo porque todos querían aportar algo.

En especial creo que la dinámica del simulador de negocios vino a favorecerse con esta mecánica recién aprendida, nos permitió participar en el juego, aunque estuviéramos en lugares diferentes y no tuvimos ninguna restricción a la hora de tomar decisiones ni de la revisión de los resultados.

Me gustó el plan de estudios de la maestría, ya que me permitió cierta libertad para construir un programa de aprendizaje de acuerdo a mis intereses particulares con la oferta de materias optativas, en mi caso yo soy humanista egresado de la Universidad Panamericana, si bien lleve formación profesional de materias administrativas no fueron mi fuerte, y ahora con posgrado tuve la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y recordar otros que benefician mi carrera profesional en estos momentos.

En general aquellas materias que no tenían una mera carga administrativa y más bien eran formativas o humanistas me gustó mucho el enfoque de promover los valores económicos de una forma holística sin que necesariamente se dañe al otro, cuando se habla de

células productivas, de cooperativas, etc.; son términos que aprendí y que me llevo conmigo como aprendizajes, finalmente todos estos conocimientos permitirán que las acciones que tome sean responsables en el sentido de siempre tomar una decisión considerando todos los elementos de una forma ética y justa.

7.5 Conclusión

El trabajo que presentamos en este documento da fe de las bases que permiten cimentar a una empresa sostenible, así como las habilidades y conocimiento que consolidan a los líderes que se encuentran diseñando y realizando proyectos innovadores que den soluciones tangibles a las necesidades de la sociedad, para convertirse en referentes de diseño, tecnología y procesos de clase mundial.

En este último capítulo detallamos, como personas, amigos, profesionales y líderes, la forma en que salimos victoriosos ante los procesos de selección de posgrado, universidad, asignaturas y modalidad de titulación, para construir un presente firme para el camino que recorreremos y dotarnos de herramientas para el mañana que ya estamos creando en casa, en trabajo y en sociedad, como maestros en administración de empresas y egresados de ITESO, libres para transformar.

Referencias

- Aguilar, D. (2019 de Octubre de 2019). *Nissan me lleva al límite: Mayra González*. Obtenido de Fortune en español: <https://www.fortuneenespanol.com/leadership/nissan-lleva-limite/>
- Amick, B. (2020). *Panera focused on future growth*. Obtenido de Baking Business: <https://www.bakingbusiness.com/articles/50331-panera-focused-on-future-growth>
- Barón, L., & Zapata, G. J. (25 de Noviembre de 2017). Los sesgos cognitivos: de la psicología cognitiva a la perspectiva cognitiva de la organización y su relación con los procesos de toma de decisiones gerenciales. *Ciencia y Sociedad*, págs. 31-48.
- Bower, J. L., & Gilbert, C. (2007, February). How Manager's everyday decisions create or destroy you'r company's strategy. *Harvard Business Review*.
- Bursztynsky, J. (2021, July 4). *Why many Uber and Lyft drivers aren't coming back*. Retrieved from CNBC: <https://www.cnbc.com/2021/07/04/why-many-uber-and-lyft-drivers-arent-coming-back.html>
- Capstone. (2021). *Team Member Guide*. Capsim.
- COFECE. (2015). *Análisis de Caso, Concentración sujeta a condiciones entre Soriana y Comercial Mexicana*. Obtenido de https://www.cofece.mx/cofece/images/Promocion/Historias/Soriana-Comer-v6_270416.pdf
- COFECE. (2015). *Condiciona COFECE concentración entre Soriana y CCM*. México, D.F. Obtenido de <https://www.cofece.mx/condiciona-cofece-concentracion-entre-soriana-y-comercial-mexicana/>
- Collado Marte, G. (06 de Diciembre de 2011). *12 Manage*. Recuperado el 01 de Octubre de 2019, de 12 Manage: https://www.12manage.com/methods_vertical_integration_es.html

- Collins, D. J., & Montgomery, C. A. (2008, July-August). OK Competing on Resources. *Harvard Business Review*, 140-150.
- Controladora Comercial Mexicana. (2014). *INFORME ANUAL 2014*.
- Copeland, T. (1994). *Why value value?* New York: John Wiley & Sons.
- Delgado, A. (3 de Abril de 2019). *La Historia de Starbucks*. Obtenido de Emprendedores:
<https://www.emprendedores.es/casos-de-exito/starbucks/#:~:text=Fue%20obra%20de%20tres%20socios,en%20lugar%20de%20en%20lata>.
- Díaz, J. (16 de Febrero de 2020). *La historia de Luis Von Ahn, el creador de Captcha y Duolingo*. Obtenido de Negocios y Emprendimiento:
<https://www.negociosyemprendimiento.org/2020/02/historia-luis-von-ahn-captcha-duolingo.html>
- Domínguez, D. A., & Hermo, G. S. (2007). *Métricas del Marketing*. Madrid: ESIC.
- Duolingo. (2021, September 13). *About*. Retrieved from Duolingo:
<https://press.duolingo.com/#about>
- El Universal. (21 de Enero de 2021). *La historia de Xiaomi, el gigante chino de la tecnología en la lista negra de Estados Unidos*. Obtenido de El Universal:
<https://www.eluniversal.com.mx/techbit/la-historia-de-xiaomi-el-gigante-chino-de-la-tecnologia-en-la-lista-negra-de-estados-unidos>
- EMIS. (1994). Recuperado el Septiembre de 2020, de <https://www-emis-com.ezproxy.iteso.mx/php/companies/overview/index>
- Eriksson, C., & Hess, E. D. (2010). *Starbucks Corporation (B)*. Virginia: Darden Business Publishing.

- Expansión. (29 de enero de 2015). *¿Qué gana Soriana con la compra de Comercial Mexicana?* Obtenido de Expansión: <https://expansion.mx/negocios/2015/01/28/que-gana-soriana-con-la-compra-de-comercial-mexicana>
- Expansión. (23 de Julio de 2015). *PepsiCo distribuirá bebidas Starbucks en tiendas de México.* Obtenido de Expansion: <https://expansion.mx/negocios/2015/07/23/pepsi-acuerda-distribuir-bebidas-de-starbucks-en-mexico>
- Forbes. (28 de Enero de 2015). Soriana acuerda la compra de comercial Mexicana.
- Forbes. (28 de Mayo de 2019). *OMS clasifica el 'burnout' como una enfermedad.* Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com.mx/oms-clasifica-desgaste-y-estres-laboral-como-una-enfermedad/>
- Giurge, L. M., & Bohns, V. (2020, April 03). 3 Tips to Avoid WFH Burnout. Managing People. *Harvard Business Review*.
- González, M. (2021). *Mayra González* | *LinkedIn*. Retrieved from LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/mayra-gonzález-585b1344/>
- Grupo LaComer. (septiembre de 2020). *Nuestra Historia* | *LaComer*. Obtenido de Grupo LaComer: <https://grupolacomer.com.mx/corporativo/nuestra-historia>
- Hess, E. D., & Eriksson, C. (2011). *Starbucks Corporation (A)*. Virginia: Darden Business Publishing.
- Hidalgo, S. (10 de Noviembre de 2017). *La nueva estrategia comercial de Starbucks.* Obtenido de Forbes: <https://forbes.es/empresas/35028/la-nueva-estrategia-comercial-starbucks/>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2008). *Strategic Management: An integral approach* (16th ed.). CENGAGE Learning.
- Jones, G., & De Phino, R. (2012). Natura: global Beauty Made in Brazil. *Harvard Business School*, 1-27.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). *El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño*. Harvard Business Review America Latina.
- Kavadias, S., Ladas, K., & Loch, C. (2016). The Transformative Business Model. *Harvard Business Review*, 91-98.
- Kleiner, A., Thomson, J., & Schwartz, J. (2019). The Wise Advocate: The inner voice of strategic leadership. *Columbia Business School*.
- Kohler, T. (2015). Crowdsourcing-Based Business Models: How to create and capture value. *California Management Review*, 63-83.
- Kourdi, J. (2015). Business Strategy a guide to effective decision making. In J. Kourdi, *The economist* (pp. 106-121). New York: PublicAffairs.
- La Coma. (12 de Enero de 2020). *Starbucks, Como Nacio? Historia*. Obtenido de La Coma: <https://www.youtube.com/watch?v=ysvZ2SXbrS0>
- La Comer. (17 de Septiembre de 2020). *Información corporativa*. Obtenido de <http://lacomerfinanzas.com.mx/informacion-corporativa/formatos/>
- Lafley, A., Martin, R., & Riel, J. (2013). A Playbook for Strategy: The five essential questions at the heart of any winning strategy. *Rotman Magazine*, 5-9.
- Lipson, M. (2009). Panera Bread Company. *Darden Business Publishing University of Virginia*, 1-5.
- Mackay, A. J., Migdal, A., & Masko, J. (2020). Uber: Competing Globally. *Harvard Business School*, 1-29.
- Mankins, M., Garton, E., & Schwartz, D. (2021). Future-Proofing Your Organization. *Harvard Business Review*.
- Martínez, M. (22 de Octubre de 2015). *Restricciones de la Cofece ahorran a Soriana 3,590 mdp en la compra de 'La Comer'*. Obtenido de El Economista:

<https://www.eleconomista.es/empresas-eAm-mexico/noticias/7090207/10/15/Soriana-comprara-solo-131-tiendas-a-Comercial-Mexicana.html>

MI. (2021, September 16). *Mi*. Retrieved from Mi: <https://www.mi.com/es/about/>

Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1996). *Coo-petencia*. Bogotá: Editorial Norma.

Nova, D. G., Zabalegui, C. G., Solana, L. F., Golzarri, J. C., & Parada, R. G. (2013). *Informe Anual CCM*.

Organización Soriana. (17 de Septiembre de 2020). Obtenido de Organización Soriana: <https://www.organizacionsoriana.com>

Ortíz Anaya, H. (2017). *Finanzas Básicas para no financieros*. Ciudad de México: CENGAGE Learning.

Ovans, A. (2015, January 23). What is a business model? *Harvard Business Review*.

Panera Bread Company. (2016). *Panera Bread Company Reports Q4 2016*. St. Louis Missouri: Panera Bread Company.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

Preedy, M., Bennett, N., & Wise, C. (2011). Educational Leadership: Context, strategy and collaboration. *The open university*.

Sacristán, L. (29 de Agosto de 2018). *¿Cómo comenzó Starbucks?* Obtenido de Forbes: <https://forbes.es/empresas/37134/como-comenzo-starbucks/>

Schoemaker, P. J., Krupp, S., & Howland, S. (2013). *Strategic Leadership: The Essential Skills*. Harvard Business Review.

Schultz, H., & Gordon, J. (2011). *Onward: How Starbucks Fought for Its Life without Losing Its Soul*. Rodale Books.

Siegel, R. E., & Orleans, A. (2017). *AB InBev: Brewing an Innovation Strategy*. Stanford Graduate School of Business.

- Simon, H. A. (1972). *El Comportamiento administrativo*. Barcelona: Aguilar.
- Soriana, O. (2015). *Informe Anual 2015*. Monterrey.
- Starbucks. (24 de Octubre de 2020). *Starbucks Coffee Company*. Obtenido de www.starbucks.com.mx/: <https://www.starbucks.com.mx/>
- Starbucks Corporation. (2000). *2000 Annual Report*. Seattle: Starbucks Corporation.
- Starbucks Corporation. (2004). *Fiscal 2004 Annual Report*. Seattle: Starbucks Corporation.
- Starbucks Corporation. (2010). *2010 Annual Report*. Seattle: Starbucks Corporation.
- Tong, T. W., Guo, Y., & Chen, L. (2021, September 09). How Xiaomi Redefined What It Means to Be a Platform. *Harvard Business Review*.
- Trainer, D. (2020, September 9). *The Emperor Has No Clothes – Uber’s Business Model Is Broken*. Retrieved from Forbes: <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2020/09/09/the-emperor-has-no-clothes--ubers-business-model-is-broken/?sh=9ed6966706ab>
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). *The discipline of market leaders*. Addison-Wesley.
- Uber. (2021). *History*. Retrieved September 4, 2021, from Uber: <https://www.uber.com/es-MX/newsroom/history/>
- Villavicencio, É. (06 de Octubre de 2020). *RESIENTEN TRABAJADORES CONSECUENCIAS DEL HOME OFFICE*. Obtenido de Direccion General de Comunicacion Social - UNAM: https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2020_959.html
- Worker status: employees and independent contractors, Assembly Bill No.5 (California Legislature September 6, 2019). Retrieved from <https://legiscan.com/CA/text/AB5/id/2051980/California-2019-AB5-Amended.html>

Zhu, F., & Furr, N. (2016). Products to platforms: Making the Leap. *Harvard Business Review*, 72-78.