

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



SIMULADOR DE NEGOCIOS *CAPSTONE*:

ESTRATEGIA COMPETITIVA DE *BALDWIN*

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

Presentan: **CAROLINA DÍAZ JIMÉNEZ, ROBERTO VARGAS LOMELI,
CARLOS FERNANDO PÉREZ IÑIGUEZ, FERNANDO JONATAN
ARMAS CORONA**

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

Tlaquepaque, Jalisco. 8 de mayo de 2025.

Abstract

Este trabajo analiza el desempeño estratégico de *Baldwin* dentro de la industria *Capstone* durante cuatro bienios administrativos, en los que la empresa tomó decisiones en todos los módulos del simulador. El estudio se apoya en un marco teórico sobre planeación estratégica, fuerzas competitivas, estrategias genéricas, *Balanced Scorecard*, capacidades dinámicas, crecimiento organizacional y liderazgo, con el fin de comprender cómo se toman decisiones en un entorno competitivo.

En el capítulo dos se describe la dinámica de la industria *Capstone*, sus segmentos de mercado y los criterios de compra de los clientes. También se presenta el perfil corporativo de *Baldwin* y la estrategia general adoptada por la empresa, así como su organigrama y objetivos anuales y a largo plazo.

El análisis de resultados abarca la gestión de *Baldwin* entre 2027 y 2034, desarrollada en los capítulos tres al seis. En estos apartados se examina el desempeño de la empresa por área funcional y se compara con *Andrews*, identificando cómo las decisiones estratégicas impactaron.

Finalmente, en el capítulo siete se presentan las conclusiones generales del caso y las principales lecciones derivadas del simulador de negocios. Esta reflexión vincula los resultados obtenidos por *Baldwin* con los aprendizajes desarrollados durante la Maestría en Administración en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, destacando la importancia de integrar estrategia, análisis financiero, liderazgo, colaboración y adaptación en la gestión empresarial.

Palabras clave: *Baldwin*, estrategia, liderazgo en costos, *Capstone*, *Capsim*.

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a mi familia, por sostenerme y acompañarme en este camino.

Dedico este logro especialmente a mi mamá, quien, aunque ya no me acompaña físicamente, sigue siendo mi mayor inspiración. Esta maestría va por ella, por haberme motivado siempre a estudiar, superarme y creer en mí. A mi tía, por su apoyo incondicional, sin ella, este logro no habría sido posible. En ellas encuentro un ejemplo de amor, fortaleza y entrega que admiro profundamente. A mis amigos y compañeros de la maestría, quienes se convirtieron en familia. Gracias por los aprendizajes y momentos compartidos que llevaré siempre en mi corazón. Agradezco también al *ITESO* y a mis maestros por su guía y acompañamiento.

-Carolina-

A mi esposa Viviana, por empujarme a cursar este *MBA* y por estar siempre ahí cuando todo se complicaba; gracias por tu paciencia, tu apoyo y por recordarme en los momentos difíciles que sí podía llegar hasta aquí. A mi familia, amigos y compañeros de trabajo, por acompañarme de distintas formas, comprender mis tiempos y apoyarme durante este proceso. También agradezco a mis compañeros del *MBA*, con quienes compartí aprendizajes, presión, retos y logros que hicieron más valiosa esta etapa. Este camino me confirmó que los grandes proyectos no siempre empiezan con certeza, pero se construyen con disciplina, constancia y la decisión de seguir avanzando.

-Roberto-

A mi esposa Liliana, por su apoyo incondicional, paciencia y comprensión durante esta etapa académica, así como por los sacrificios compartidos y el acompañamiento constante

que hicieron posible equilibrar las responsabilidades profesionales, académicas y personales, su respaldo fue fundamental para la culminación de este logro. Agradezco al *ITESO*, por la formación académica y humana recibida, la cual ha contribuido de manera significativa a mi desarrollo profesional y personal. También, agradezco a mis compañeros y profesores del *MBA*, cuyo acompañamiento académico, intercambio de ideas, trabajo colaborativo y compromiso con la excelencia enriquecieron de manera significativa este proceso formativo.

-Carlos

A Dios, por acompañarme y darme la fortaleza para concluir esta etapa tan importante de mi vida.

A mi madre, por su apoyo incondicional, sus enseñanzas y por siempre impulsarme a seguir creciendo personal y profesionalmente.

Y a Gaby, porque justo al cierre de este ciclo iniciaremos juntos una nueva etapa como familia. Gracias por tu compañía, paciencia y por caminar a mi lado en cada reto y logro alcanzado.

-Fernando-

CAPÍTULO 1	11
1.1 Introducción	12
1.2 Planeación estratégica en una organización	12
<i>1.2.1 Modelo de planeación estratégica</i>	12
<i>1.2.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter</i>	14
<i>1.2.2.1 Amenaza de nuevos competidores</i>	14
<i>1.2.2.2 Amenaza de sustitución</i>	16
<i>1.2.2.3 Poder de los compradores</i>	16
<i>1.2.2.4 Poder de negociación de los proveedores</i>	17
<i>1.2.2.5 Rivalidad entre competidores actuales</i>	17
<i>1.2.2.6 Cinco fuerzas de Porter en la industria del caso Natura</i>	17
<i>1.2.2.6.1 Amenaza de nuevos competidores</i>	18
<i>1.2.2.6.2 Amenaza de sustitución</i>	20
<i>1.2.2.6.3 Poder de negociación de los compradores</i>	20
<i>1.2.2.6.4 Poder de negociación de los compradores</i>	21
<i>1.2.2.6.5 Rivalidad entre competidores existentes</i>	21
<i>1.2.3 Estrategia competitiva</i>	22
<i>1.2.3.1 Fuente de posicionamiento</i>	23
<i>1.2.3.1.1 Posicionamiento basado en variedad</i>	23
<i>1.2.3.1.2 Posicionamiento basado en necesidad</i>	23
<i>1.2.3.1.3 Posicionamiento basado en acceso</i>	23
<i>1.2.3.1.4 Concesiones (trade-offs)</i>	23
<i>1.2.3.2 Fuente de posicionamiento de Natura</i>	24
<i>1.2.4 Estrategia genérica</i>	25
<i>1.2.4.1 Liderazgo en costos generales</i>	26
<i>1.2.4.2 Diferenciación</i>	27
<i>1.2.4.3 Enfoque</i>	28

1.2.4.4 Estrategia genérica de Natura	28
1.2.5 Modelo de Balanced Scorecard de Kaplan y Norton	30
1.2.5.1 Cuatro perspectivas del Balanced Scorecard	31
1.2.5.1.1 Perspectiva financiera	31
1.2.5.1.2 Perspectiva del cliente	31
1.2.5.1.3 Perspectiva de procesos internos	32
1.2.5.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	32
1.3 Recursos y capacidades estratégicas	33
1.3.1 Teoría de las capacidades dinámicas	35
1.3.2 Kuit Kombucha	36
1.4 Crecimiento organizacional y su importancia	41
1.4.1 Estrategia genérica implementada en Starbucks	43
1.4.2 Políticas Funcionales	44
1.4.3 Prácticas Organizacionales	45
1.4.4 Estrategias de crecimiento	46
1.4.4.1 Starbucks y sus estrategias de crecimiento	48
1.4.4.2 Problemas durante el crecimiento de Starbucks	50
1.4.4.3 Otro escenario para Starbucks	54
1.5 Liderazgo estratégico	56
1.5.1 Tipos de liderazgo	57
1.5.2 Importancia del liderazgo estratégico	59
1.5.3 Líder Whitney Wolfe Herd	60
1.5.4 Habilidades Esenciales	61
1.5.5 Liderazgo en el cambio organizacional a largo plazo	62
1.5.6 Conclusiones liderazgo estratégico	63
1.6 Conclusiones	63
CAPÍTULO 2	64
2.1 Introducción capítulo 2	65
2.2 Industria Capstone	65
2.2.1 Segmentos de mercado y preferencias de los clientes	66

2.2.2	<i>Situación general de las empresas</i>	69
2.2.3	<i>Análisis de las cinco fuerzas competitivas</i>	70
2.2.4	<i>Reporte Courier</i>	71
2.2.5	<i>Estrategias genéricas en la industria Capstone</i>	73
2.3	Perfil corporativo Baldwin	75
2.3.1	<i>Misión</i>	75
2.3.2	<i>Visión</i>	75
2.3.3	<i>Valores</i>	75
2.3.4	<i>Estructura Organizacional</i>	76
2.4	Estrategia general	79
2.4.1	<i>Tácticas por departamento</i>	80
2.5	Objetivos estratégicos anuales y a largo plazo	83
2.6	Conclusiones capítulo 2	85
CAPÍTULO 3		86
3.1	Introducción	87
3.2	Análisis del panorama de la industria	87
3.2.1	<i>Balanced Scorecard general</i>	87
3.2.2	<i>Estrategias de los competidores</i>	88
3.3.3	<i>Resultados de mercadotecnia</i>	97
3.3.3.1	<i>Inversiones en mercadotecnia y precios</i>	98
3.3.3.2	<i>Resultados de operaciones</i>	104
3.3.3.1	<i>Administración y utilización de planta</i>	104
3.3.3.2	<i>Mano de obra y automatización</i>	105
3.3.3.3	<i>Costos de materiales y su relación con I&D</i>	106
3.3.3.4	<i>Margen de contribución</i>	107
3.3.4.	<i>Resultados de Finanzas</i>	108
3.3.4.1	<i>Indicadores generales</i>	108
3.3.4.2	<i>Volumen de ventas y utilidades</i>	110
3.3.4.3	<i>Rentabilidad</i>	110
3.3.4.4	<i>Apalancamiento y liquidez</i>	111

3.3.4.5 Mercado de Valores	112
3.3.4.6 Resultados de RRHH	113
3.3.4.7 Resultados de TQM	114
3.4 Conclusión	114
CAPÍTULO 4	116
4.1 Introducción	117
4.2 Análisis del panorama de la industria	117
4.2.1 Balanced Scorecard general	117
4.2.2 Estrategias de los competidores	118
4.3 Evaluación de desempeño de Baldwin 2029 y 2030	121
4.3.1 Resultados de investigación y desarrollo	125
4.3.2 Resultados de mercadotecnia	130
4.3.2.1 Inversiones en mercadotecnia y precios	131
4.3.3 Resultados de operaciones	137
4.3.3.1 Administración y utilización de planta	138
4.3.3.2 Mano de obra y automatización	139
4.3.3.3 Costo de materiales y su relación con I&D	140
4.3.3.4 Margen de contribución	141
4.3.4 Resultados de finanzas	142
4.3.4.1 Indicadores generales	142
4.3.4.2 Volumen de ventas y utilidades	144
4.3.4.3 Rentabilidad	145
4.3.4.5 Mercado de valores	146
4.3.4.6 Resultados de RRHH	147
4.3.4.7 Resultados de TQM	149
4.4 Conclusión	151
CAPÍTULO 5	152
5.1 Introducción	153
5.2 Análisis del panorama de la industria	153
5.2.1 Balanced Scorecard general	154
5.2.2 Estrategias de los competidores	155

5.3	Evaluación de desempeño de <i>Baldwin</i> 2031 y 2032	158
5.3.1	<i>Resultados de investigación y desarrollo</i>	160
5.3.2	<i>Resultados de mercadotecnia</i>	164
5.3.2.1	<i>Inversiones en mercadotecnia y precios</i>	165
5.3.3	<i>Resultado de operaciones</i>	172
5.3.3.1	<i>Administración y utilización de planta</i>	172
5.3.3.2	<i>Mano de obra y automatización</i>	173
5.3.3.3	<i>Costo de materiales y su relación con I&D</i>	174
5.3.3.4	<i>Margen de contribución</i>	175
5.3.4	<i>Resultados de finanzas</i>	176
5.3.4.1	<i>Indicadores generales</i>	176
5.3.4.2	<i>Volumen de ventas y utilidades</i>	178
5.3.4.3	<i>Rentabilidad</i>	179
5.3.4.4	<i>Apalancamiento y liquidez</i>	179
5.3.4.5	<i>Mercado de valores</i>	180
5.3.4.6	<i>Resultados de RRHH</i>	181
5.3.4.7	<i>Resultados de TQM</i>	182
5.4	Conclusión	184
CAPÍTULO 6		185
6.1	Introducción	186
6.2	Análisis del panorama de la industria	186
6.2.1	<i>Balanced Scorecard general</i>	187
6.2.2	<i>Estrategias de los competidores</i>	188
6.3	Evaluación de desempeño de <i>Baldwin</i> 2033 y 2034	190
6.3.1	<i>Resultados de investigación y desarrollo</i>	194
6.3.2	<i>Resultados de mercadotecnia</i>	199
6.3.2.1	<i>Inversiones en mercadotecnia y precios</i>	200
6.3.3	<i>Resultado de operaciones</i>	208
6.3.3.1	<i>Administración y utilización de planta</i>	208
6.3.3.2	<i>Mano de obra y automatización</i>	210
6.3.3.3	<i>Costo de materiales y su relación con I&D</i>	211

6.3.3.4 Margen de contribución.....	213
6.3.4 Resultados de finanzas.....	214
6.3.4.1 Indicadores generales.....	214
6.3.4.2 Volumen de ventas y utilidades.....	216
6.3.4.3 Rentabilidad.....	217
6.3.4.4 Apalancamiento y liquidez.....	217
6.3.4.5 Mercado de valores.....	218
6.3.4.6 Resultados de RRHH.....	219
6.3.4.7 Resultados de TQM.....	220
6.4 Conclusión	222
CAPÍTULO 7	223
7.1 Introducción	224
7.2 Conclusiones de la Competencia en Capstone.....	224
7.2.1 Estrategia aplicada y ajustes realizados	224
7.2.2 Principales retos durante la competencia	226
7.2.3 Posicionamiento de Baldwin en la competencia	228
7.3 Aportaciones de Capstone al entorno laboral.....	229
7.4 Reflexión personal sobre la modalidad de simulador de negocios	230
7.4.1 Carolina Díaz Jiménez	230
7.4.2 Roberto Vargas Lomeli	231
7.4.3 Carlos Fernando Pérez Iñiguez	234
7.4.4 Fernando Jonatan Armas Corona	235
7.5 Reflexiones sobre la Maestría en ITESO	236
7.5.1 Carolina Díaz Jiménez	236
7.5.2 Roberto Vargas Lomeli	237
7.5.3 Carlos Fernando Pérez Iñiguez	239
7.5.4 Fernando Jonatan Armas Corona	240
7.6 Conclusiones.....	241
Referencias	243

CAPÍTULO 1
MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción

El presente trabajo ofrece al lector una guía clara para comprender qué es la estrategia y cómo se formula, ejecuta y evalúa en organizaciones que compiten en entornos cambiantes, integrando los marcos más relevantes de la administración estratégica: planeación y análisis del entorno, posicionamiento y estrategias genéricas, así como enfoques basados en recursos, capacidades dinámicas y alineación mediante herramientas como el *Balanced Scorecard*. Estas ideas se aterrizan en los casos de *Natura*, *Starbucks* y *Kuit Kombucha* para mostrar, de forma práctica, cómo distintas empresas combinan sus capacidades internas, su propuesta de valor y su liderazgo para sostener ventajas competitivas y gestionar el crecimiento, ofreciendo así una visión integral orientada a la creación de valor a largo plazo.

1.2 Planeación estratégica en una organización

Según I. Chiavenato y A. Sapiro, “la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (2012, pág. 48). Es importante porque permite a las mismas sentar su estructura y propósito fundamental, a través de una introspección y de manera análoga comunica cómo será medido su desempeño operativo en el seguimiento a la estructura y propósitos planteados.

1.2.1 Modelo de planeación estratégica

Hill y Jones (2011) plantean en su modelo de planeación estratégica dos principales etapas. La primera etapa constituye la formulación de las estrategias, donde una vez elegidas la declaración de la misión y las principales metas, se observan los entornos internos y externos de la organización y con base en esto se seleccionan las estrategias acordes. La segunda etapa consiste en poner en marcha las estrategias previamente seleccionadas.

Este modelo cuenta con cinco pasos principales que se deben tener en consideración. El primer paso es la declaración de la misión, que tiene cuatro componentes base, el primero, define la razón de ser de una organización, el segundo, la visión, indica el estado futuro deseado, el tercero, los valores, establecen los principios con los que la firma está vinculada, y el cuarto, las metas, describen el estado futuro, preciso y medible, al que la empresa desea llegar.

El segundo paso consiste en estudiar el entorno externo de la organización para reconocer oportunidades y amenazas. El tercer paso es similar al anterior, con la diferencia de que el entorno estudiado es el interno para reconocer fortalezas y debilidades. Estos dos pueden realizarse en conjunto por medio de un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

El cuarto paso consiste en seleccionar los planes o estrategias que tomen las fortalezas de la organización y subsanen sus debilidades, de esta manera, potencializar las oportunidades externas y disminuir las amenazas externas. Esta selección debe ser muy cuidadosa en estar alineada con la declaración de la misión planteada en el primer paso, de lo contrario, la organización no atenderá las acciones necesarias para alcanzar el objetivo deseado.

El quinto y último paso consiste en poner en marcha las estrategias mediante la asignación de actividades a gerentes, dar recursos, asignar metas a corto plazo y trazar el mando de la organización y sistemas de gratificaciones. En gran parte de las organizaciones, anualmente se revisan los planes estratégicos para decidir si se continúa igual o se realiza algún cambio; el plan estratégico también da luz sobre cómo dar recursos al interior de la organización.

1.2.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta que le permite a la organización definir en qué industria se encuentra, caracterizarla y precisar a través de un análisis estructural cómo la organización puede competir de forma inteligente en su industria.

Porter (1980) tiene claro que la meta de una unidad de negocio en una industria es encontrar aquella posición en donde la organización pueda defenderse mejor contra estas cinco fuerzas competitivas o pueda influir en ellas a su favor.

A continuación, se describirá cada una de estas cinco fuerzas competitivas.

1.2.2.1 Amenaza de nuevos competidores

Las barreras de entrada son aquellos obstáculos que experimentan las nuevas organizaciones que desean entrar a la industria. Si bien es cierto que quienes ingresan pueden traer consigo nuevas capacidades, el deseo de compartir las ganancias del mercado y nuevos recursos, esto también puede traer como consecuencia la reducción de la rentabilidad de la industria, al disminuir los precios de los productos o al inflarse los precios de los proveedores.

Debido a lo anterior, los competidores existentes pueden mostrar una actitud feroz e imponer barreras de entrada altas que busquen mantener la amenaza de entrada baja ante nuevas organizaciones. Porter describe seis principales barreras de entrada:

- a) Economías de escala. Cuando la nueva organización se ve obligada a operar en gran escala (con relación al volumen producido) y ante esto se expone al riesgo de que los competidores existentes tengan una reacción fuerte, o que opere en pequeña escala y con esto termine por aceptar una desventaja en costos.

La integración vertical es otro tipo de economía de escala, en la cual la producción o la distribución es operada en etapas sucesivas. Ante esto, la nueva organización se ve forzada a operar de forma integrada o afrontar la desventaja en los costos.

- b) Diferenciación de producto. Las nuevas organizaciones se ven obligadas a gastar grandes cantidades de dinero para superar las lealtades de los clientes con los competidores existentes. Estos gastos generalmente conllevan pérdidas para la nueva organización y se extienden por un largo periodo de tiempo, incluso esta inversión no garantiza posicionar la nueva marca en el mercado, lo que lo hace bastante riesgoso.
- c) Requerimientos de capital. Sucede cuando las nuevas organizaciones necesitan invertir grandes cantidades de recursos financieros para competir con las organizaciones existentes.
- d) Costos de cambio. Esta barrera está presente cuando los compradores tienen que desembolsar dinero para cambiar el producto de un proveedor existente a un nuevo proveedor. Si los costos de cambio son altos, las nuevas organizaciones deben ofrecer un gran valor agregado en su producto para que el comprador decida hacer el cambio.
- e) Acceso a canales de distribución. Las nuevas organizaciones se ven en la necesidad de persuadir a los distribuidores para que acepten sus productos en sus canales, muchas veces lo que conduce a una reducción de sus utilidades. Incluso ha sucedido que, para enfrentar esta barrera, las nuevas organizaciones diseñen sus propios canales de distribución.

- f) Desventajas de costos independientes de la escala. Las nuevas organizaciones no pueden replicar la ventaja sobre los costos que tienen los competidores existentes por ser propietarios de tecnología, acceder fácilmente a materias primas, tener ubicaciones favorables, tener subsidios de gobierno y/o tener aprendizaje producto de la curva de experiencia.

La amenaza de nuevos competidores depende de la fuerza de las barreras de entrada existentes en la industria. Los elementos establecidos previamente determinan qué tan viable es para una nueva organización ingresar y competir.

1.2.2.2 Amenaza de sustitución

Esta amenaza se refiere a aquellos productos que el consumidor puede optar por adquirirlos como un producto sustituto. La secuela de estos es que limita las utilidades potenciales de la industria al poner un tope en los precios, por consecuencia podría no ser tan rentable.

1.2.2.3 Poder de los compradores

Los compradores compiten con la industria al forzarla a reducir sus precios, negociando mayor calidad del producto o más servicios, y haciendo que las organizaciones existentes compitan entre sí. Porter menciona que un grupo de compradores es poderoso, sí:

- a) Concentra o compra grandes volúmenes de ventas.
- b) Los productos que adquiere representan una fracción significativa de sus costos o compras.
- c) Los productos que compra son genéricos o indiferenciados.
- d) Enfrenta pocos costos de cambio.
- e) Genera bajas utilidades.
- f) Plantean una amenaza de integración.

g) El producto que adquiere es irrelevante para la calidad de productos o servicios ofertados por el comprador.

h) El comprador está bien informado.

1.2.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores tienen injerencia en una industria al incrementar sus precios o al reducir la calidad de sus productos o servicios. Se considera que un proveedor es poderoso cuando cuenta con alguna ventaja competitiva como, por ejemplo, una marca reconocida y posicionada en el mercado, mayor alcance logístico en la región, entre otras, esto le da la facultad de incluso eliminar la rentabilidad de una industria al no recuperar con sus costos de venta el incremento en sus costos de insumos.

1.2.2.5 Rivalidad entre competidores actuales

Los factores que determinan el grado de rivalidad cambian con frecuencia. Un ejemplo es la madurez de la industria, ya que cuando es madura disminuye su ritmo de crecimiento y esto conlleva a que esta fuerza sea intensa con disminución de beneficios. Otro ejemplo común es cuando se suma un nuevo personaje a la industria que no es una organización nueva pero que ya tiene una marca importante en otra industria.

Por otro lado, esta rivalidad aumenta cuando hay muchos competidores de tamaño similar, el mercado crece lentamente o los productos están poco diferenciados, por lo que la competencia se concentra en el precio. También se intensifica con altos costos fijos o capacidad excedente, y cuando las barreras de salida son altas, ya que las empresas permanecen en el sector aun con bajos resultados.

1.2.2.6 Cinco fuerzas de Porter en la industria del caso Natura

Natura, es considerada como una de las mejores marcas en Brasil, es una organización de cosméticos sustentables fundada en la ciudad de São Paulo en 1969. *Natura* vende

cosméticos *premium* a las clases medias y medias altas. Leal, uno de sus tres directivos, tiene muy claro el enfoque de la organización “tenemos que asegurar que la extracción de materias primas es económicamente accesible, medioambientalmente correcta y socialmente justa para la protección y progreso de las comunidades” (Jones & De Pinho, 2012, pág. 5).

Ahora, se analizará a la organización *Natura* tomando como marco de referencia el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980).

1.2.2.6.1 Amenaza de nuevos competidores

Natura se encuentra en la industria de la belleza cosmética. Este mercado se estableció a finales del siglo XIX y desde entonces no ha hecho más que crecer. La tasa de crecimiento anual es de casi 5%, así lo señala Euromonitor (2005). Por consiguiente, resulta atractivo para nuevas organizaciones adentrarse en esta industria en crecimiento. A continuación, se establecen las barreras de entrada:

- Economías de escala. *Natura*, al tener más de 50 años en el mercado, opera en gran escala, lo que le permite disminuir costos por pieza al producir más volumen. Otra ventaja es su integración vertical, sus procesos de producción y distribución operan de forma integrada y consecutiva. Si nuevos competidores desean entrar a competir con *Natura*, deberán estar dispuestos a afrontar una desventaja en costos muy poco atractiva.
- Diferenciación de producto. *Natura* está posicionada como la mayor marca nacional de cosméticos en Brasil. Para un nuevo competidor en el mercado brasileño resultará muy difícil, y costoso, sobre todo, que los clientes dejen de ser leales a la marca *Natura*; incluso con una fuerte inversión en mercadotecnia, esto no asegurará que comiencen a preferir la nueva marca.

- Requerimientos de capital. Retomando el punto anterior sobre el posicionamiento de *Natura*, la organización ha reinvertido su capital durante años en su crecimiento a largo plazo. Si un nuevo competidor desea entrar a la industria cosmética brasileña, deberá estar dispuesto a invertir grandes cantidades de recursos financieros para competir no solo con *Natura* sino con las otras organizaciones ya existentes.
- Acceso a canales de distribución. *Natura*, con una red de representantes de ventas en Brasil de 483 mil colaboradores que tienen alrededor de 20 o 30 clientes cada uno, utiliza 26 organizaciones de envíos diferentes y el servicio postal brasileño para asegurar la entrega oportuna de pedidos a sus representantes. Si una nueva organización desea entrar, tendrá que negociar con proveedores de distribución e incluso tener que pagar más por los servicios, disminuyendo su rentabilidad, para tener acceso a los canales de distribución o incluso crear su propia red de distribución.
- Desventajas de costos independientes de la escala. *Natura*, en su carácter social, tiene acceso y acuerdos con las comunidades para fijar precios justos por las materias primas de donde son extraídas. Las otras organizaciones deberán tener el mismo enfoque social, si es que desean tener también el emblema de cosméticos sustentables, y hacer negociaciones con las comunidades para que también puedan tener acceso a materias primas de calidad.

1.2.2.6.2 Amenaza de sustitución

La amenaza de sustitución para *Natura* se relaciona con alternativas que satisfacen la misma necesidad mediante enfoques distintos, incluso cuando provienen de otras categorías. Por ejemplo, productos dermatológicos, cosmética artesanal o propuestas naturales minimalistas pueden cubrir funciones clave del portafolio (cuidado de la piel, higiene y bienestar) con tecnologías o propuestas diferentes. Esta amenaza aumenta cuando dichas alternativas ofrecen una mejor relación precio–beneficio o cuando reducen los costos de cambio del consumidor, incrementando su capacidad para desplazar la preferencia por marcas cosméticas tradicionales.

1.2.2.6.3 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los clientes en el caso de *Natura* es alto, ya que los consumidores cuentan con muchas alternativas y pueden cambiar con facilidad entre marcas. Esto incrementa su capacidad para exigir precios competitivos y mejor calidad. Ante este escenario, *Natura* ha apostado por abrir tiendas físicas en zonas concurridas de ciudades cosmopolitas y referentes en belleza, como París, con el objetivo de atraer a los consumidores al punto de venta para que conozcan la marca y vivan la experiencia bio-sustentable que ofrece (Jones & De Pinho, 2012).

Por su parte, los nuevos competidores y otras marcas tendrían que invertir cantidades importantes para lograr acuerdos con *beauty bloggers* o *influencers* y así generar confianza y compromiso del consumidor con una marca nueva. Otra alternativa sería lanzar productos que marquen tendencia o introduzcan propuestas diferenciadas, de modo que el mercado se vea atraído por la novedad y por un valor percibido superior.

1.2.2.6.4 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los proveedores en la industria es medio, ya que existe una amplia disponibilidad de insumos básicos y empaques, lo que permite comparar opciones y cambiar de proveedor sin costos excesivos. Sin embargo, este poder puede aumentar cuando se trata de ingredientes especializados, certificados o de origen único, ya que son menos sustituibles y aportan atributos clave para la diferenciación de las marcas.

En el caso de *Natura*, la empresa ha reducido riesgos de suministro y de precio mediante relaciones de largo plazo y prácticas de abastecimiento responsables con comunidades del Amazonas, ofreciendo pagos justos por materias primas incluso en periodos de menor demanda. Con ello, fortalece la estabilidad de su cadena de suministro y alinea su propuesta de valor con su enfoque socioambiental.

Asimismo, *Natura* busca acuerdos con proveedores logísticos y de distribución para asegurar la disponibilidad del producto y entregas en tiempo, especialmente en temporadas de alta demanda, por ejemplo, fin de año o Día de las Madres. Para las empresas que recién entran al mercado, esta dinámica puede ser retadora: al no contar con volumen de compra ni una relación previa con proveedores y distribuidores, es común que enfrenten condiciones menos competitivas, especialmente en insumos clave y en la apertura de canales.

1.2.2.6.5 Rivalidad entre competidores existentes

El mercado brasileño de cosméticos es uno de los más desarrollados y grandes en América Latina. En la industria *Natura* tiene como competidores directos en el segmento minorista a los gigantes *Unilever*, *Jonhson & Jonhson*, y *Procter & Gamble*. Mientras que en el segmento minorista de alta gama compite contra *L'Oréal*, *Nivea*, *Louis Vuitton*, y *Chanel*.

En 2005, *L'Oréal* invirtió \$587M en investigación y desarrollo, mientras que Shisheido, *Natura*, invirtió aproximadamente \$156M (Jones & De Pinho, 2012). Esto permite concluir que la rivalidad entre competidores en el caso de Natura es alta, debido a la presencia de numerosos participantes fuertes, la necesidad constante de innovación, la presión comercial del mercado cosmético y la baja diferenciación en varias categorías.

1.2.3 Estrategia competitiva

La estrategia es la creación de una posición única y de valor, incluyendo una serie de actividades diferentes (Porter M. , 1996). La esencia de la posición estratégica radica en escoger actividades que sean diferentes a las del competidor para crear un mejor posicionamiento dentro de la industria. Los líderes de la organización deben de hacer elecciones, estas elecciones deben definirse y comunicarse como la posición de la organización y deben hacerse las compensaciones y la coordinación de los sistemas entre las actividades.

Según Porter, la estrategia de una organización puede verse de dos formas, la primera, como el construir defensas contra las fuerzas competitivas o la segunda, como identificar las posiciones en la industria donde dichas fuerzas son más débiles (1980). Es de suma importancia conocer las capacidades de la organización y las causas de las fuerzas competitivas; conocer ambas permitirá tomar decisiones inteligentes de dónde la organización debe afrontar la competencia frontal y dónde debe evitarla.

Si la estrategia seleccionada de la organización le permite defender su posición en la industria, traerá grandes beneficios, ya que logrará confrontar de forma exitosa las cinco fuerzas competitivas, y, por consiguiente, tendrá un retorno de ganancias superior. Cada organización debe seleccionar su estrategia en respuesta a sus circunstancias particulares.

1.2.3.1 Fuente de posicionamiento

Porter menciona que hay tres fuentes diferentes de posiciones estratégicas, las cuales no son mutuamente exclusivas y a menudo se sobreponen (1996).

1.2.3.1.1 Posicionamiento basado en variedad

El posicionamiento basado en variedad se da cuando se produce un subconjunto de productos o servicios de una industria. Como finalidad se busca tener una mejor y mayor diversidad de lo que se ofrece. Cuando una organización se establece en este tipo de posicionamiento cobra sentido económico al tener una mejor diversificación y alcance.

1.2.3.1.2 Posicionamiento basado en necesidad

Es cuando se atienden todas o la mayor parte de las necesidades de un grupo de clientes en particular. Este posicionamiento piensa en su segmento de clientes objetivo. Entre las demandas de los clientes se debe considerar que algunos clientes son más sensibles al precio que otros, demandan productos con diferentes características y requieren diferentes cantidades de información, servicios y soporte.

1.2.3.1.3 Posicionamiento basado en acceso

Está presente cuando se segmentan los clientes que son accesibles de diferente manera. A pesar de que sus necesidades son similares al resto de los clientes, la mejor configuración de actividades para alcanzarlos es distinta. El acceso puede estar en función de la geografía del cliente o la escala del cliente.

1.2.3.1.4 Concesiones (trade-offs)

Cuando una organización escoge una posición única, no hay certeza de que mantenga una ventaja sostenible. Los competidores se sentirán atraídos por esa ventaja y tenderán a copiar la posición de mercado. De acuerdo con Porter, la posición estratégica no es sostenible a menos que existan compensaciones con otras posiciones (1996). Las compensaciones

ocurren cuando las actividades son incompatibles, o, dicho de otra forma, cuando para tener más de A, se requiere menos de B.

Las compensaciones exigen escoger y protegen contra la copia de la competencia.

Las compensaciones son esenciales para la estrategia, y pueden surgir por tres razones:

- a) Inconsistencias en imagen o reputación. Si una organización es reconocida por producir un bien de cierta categoría, puede generar confusión entre sus clientes si produce otro bien de cierta categoría o produce ambos al mismo tiempo inconsistentemente.
- b) Actividades diferenciadas. Posiciones diferentes requieren diferentes configuraciones de producto, diferentes equipos, diferentes comportamientos de empleados, diferentes habilidades, y diferentes sistemas de administración.
- c) Límites de control y coordinación internos. Al escoger de forma clara entre competir de una forma y no de la otra forma, la dirección deja claras las prioridades organizacionales. Las organizaciones que intentan competir de todas las formas generan confusión en su personal al intentar atender todo sin claridad.

Cuando se escoge un posicionamiento, no solo se determina qué actividades hará una organización y cómo las hará, sino también cómo se relacionan esas actividades entre sí.

Desde el punto de vista de Porter, el posicionamiento crea una barrera contra los competidores al crear una cadena que es tan fuerte como su eslabón más fuerte (1996).

1.2.3.2 Fuente de posicionamiento de Natura

En el caso de *Natura* se observa que sus líderes han hecho elecciones y concesiones, esto con la finalidad que su estrategia sea clara para sus colaboradores. Un ejemplo es su estrategia de distribución, al inicio la estrategia fue venta de puerta en puerta lo cual le permitió expandirse a un bajo costo de operación incluso en años de recesión económica,

pero también tuvo como concesión aceptar que los vendedores también ofrecían otras marcas.

La integración de las actividades de distribución conforma un sistema complejo que le resulta complicado replicar a su competencia, lo cual se ve reflejado en sus excelentes ventas, ya que en 2005 la productividad de ventas de *Natura* fue casi el doble que el promedio del desempeño del mercado de venta directa en Brasil y así lo confirma Leal “El modelo de venta directa es el núcleo del ADN de *Natura*” (Jones & De Pinho, 2012, pág. 7)

Por otro lado, *Natura* también exhibe un ejemplo de cómo su estrategia de posicionamiento va cambiando a lo largo de los ciclos de planeación. Esto sucedió cuando se detectó que el modelo de venta directa comenzaba a mostrar signos de agotamiento. Fue entonces cuando la estrategia de distribución pasó a incluir supermercados, tiendas departamentales, farmacias y tiendas minoristas.

1.2.4 Estrategia genérica

Cada organización establece su estrategia, al existir sin número de organizaciones, existe un sinnúmero de estrategias. Porter menciona que es posible identificar tres estrategias genéricas consistentes, las cuales pueden ser utilizadas individualmente o combinadas, para crear una posición defendible en la industria en el largo plazo y tener un desempeño favorable frente a los competidores (1980).

Es importante resaltar que se requiere un total compromiso y soporte organizacional para implementar efectivamente cualquiera de las tres estrategias genéricas. Si hay más de una estrategia que la organización quiera desarrollar, debe tener especial atención a que el compromiso y soporte organizacional no se vean diluidos, sino impulsados en igual proporción. Otro aspecto que considerar es que las estrategias genéricas también pudieran requerir diferentes estilos de liderazgo, y pueden trasladarse a diferentes culturas

corporativas. A continuación, se describirá cada una de estas tres estrategias genéricas según Porter (1980).

1.2.4.1 Liderazgo en costos generales

El liderazgo en costos constituye una de las estrategias competitivas fundamentales para alcanzar una ventaja sostenible dentro de una industria. Esta estrategia implica la construcción agresiva de instalaciones eficientes, la búsqueda sistemática de economías de escala y de experiencia, así como un control riguroso de los costos en todas las áreas funcionales de la organización. Para ello, se requiere minimizar gastos en investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y servicios, sin sacrificar la propuesta de valor esencial para el cliente. Asimismo, es indispensable evitar cuentas marginales que incrementen los costos operativos y desvíen recursos estratégicos (Porter M. , 1980).

Para lograr este posicionamiento, la empresa debe ejercer un estricto control gerencial y contar con condiciones estructurales favorables, tales como una elevada participación de mercado y acceso preferencial a materias primas. La implementación de esta estrategia suele demandar fuertes inversiones iniciales en tecnología, infraestructura y capacidad productiva, permitiendo operar con precios inferiores a los de la competencia y soportar posibles pérdidas iniciales mientras se consolida la cuota de mercado. De acuerdo con Porter (1980), el liderazgo en costos no solo depende de la eficiencia operativa, sino también de una disciplina organizacional orientada permanentemente a la reducción y control de gastos.

Una vez alcanzado el liderazgo en costos, la organización puede generar márgenes superiores al promedio de la industria, los cuales pueden reinvertirse en la modernización de equipos e instalaciones para sostener la ventaja competitiva. Esta posición fortalece a la empresa frente a las fuerzas competitivas del sector, ya que le permite resistir presiones

derivadas de la rivalidad, el poder de negociación de clientes y proveedores, y la amenaza de nuevos entrantes o sustitutos. En este sentido, las empresas con menores estructuras de costos se encuentran mejor preparadas para enfrentar entornos competitivos intensos, mientras que los competidores menos eficientes tienden a ver *erosionada* su rentabilidad (Porter M. , 1980).

1.2.4.2 Diferenciación

La diferenciación consiste en ofrecer un producto o servicio que sea percibido como único dentro de la industria, generando atributos distintivos valorados por los clientes. Esta singularidad puede basarse en el diseño, la tecnología, la imagen de marca, el servicio al cliente o los canales de distribución. La clave estratégica radica en desarrollar características difíciles de imitar, que permitan a la organización destacarse de sus competidores y fortalecer su posicionamiento en el mercado (Porter M. , 1980).

Cuando se implementa de manera efectiva, la diferenciación permite obtener rentabilidades superiores al promedio del sector, al crear lealtad en los clientes y reducir su sensibilidad al precio. Esta ventaja competitiva actúa como un mecanismo de defensa frente a las fuerzas competitivas, facilitando la fijación de precios más altos y mejorando los márgenes sin depender exclusivamente de una estructura de costos bajos (Porter M. , 1980)

Esta estrategia tiene el riesgo de que no todos los consumidores estén dispuestos a pagar el sobreprecio asociado con la propuesta diferenciada. Por ello, la empresa debe asegurar que el valor percibido justifique el precio y responda efectivamente a las expectativas del mercado, garantizando así la sostenibilidad de su ventaja competitiva (Porter M. , 1980).

1.2.4.3 Enfoque

La estrategia de enfoque consiste en concentrar los esfuerzos competitivos de la organización en un segmento específico del mercado, ya sea un grupo particular de compradores, una línea de productos o un ámbito geográfico determinado. A diferencia de las estrategias que abarcan toda la industria, el enfoque delimita el campo de acción con el propósito de atender de manera más precisa las necesidades del público objetivo. Según Porter (1980) , esta estrategia parte de la premisa de que una empresa puede servir con mayor eficacia a un segmento definido que aquellos competidores que operan de manera amplia y generalizada.

Bajo esta lógica, la organización orienta todas sus políticas funcionales (producción, marketing, distribución y servicio) hacia el segmento elegido, buscando alcanzar dentro de él una ventaja en costos o una diferenciación significativa. Porter (1980) señala que el enfoque no constituye una estrategia aislada en términos de ventaja competitiva, sino una forma de aplicar el liderazgo en costos o la diferenciación en un ámbito competitivo reducido. De este modo, la empresa adapta sus recursos y capacidades a las características específicas del mercado meta.

Cuando esta estrategia se implementa correctamente, puede generar rentabilidades superiores al promedio de la industria, especialmente si el segmento seleccionado presenta menor rivalidad o vulnerabilidad frente a productos sustitutos (Porter M. , 1980). En consecuencia, el enfoque permite consolidar una posición sólida y especializada, fortaleciendo la sostenibilidad de la ventaja competitiva en el largo plazo

1.2.4.4 Estrategia genérica de Natura

Natura tiene una clara estrategia genérica de diferenciación enfocada porque su marca es percibida como única en la industria entre sus consumidores al producir cosméticos

sustentables. Esta diferenciación exige una continua reinvención y reformulación de su portafolio de productos, que se ve potenciada por su estrategia de mercadotecnia.

Natura tiene claro que la diferenciación va más allá del contenido y la calidad de sus productos, si no que parte de su empaque. Así lo confirma A. Carlucci “Cuidamos de todos los detalles. Incluso el diseño de empaque de nuestro producto busca reflejar nuestra atraktividad y el impacto positivo de nuestros valores (Jones & De Pinho, 2012, pág. 5)”.

Otra diferenciación que exhibe *Natura* es a través de su espíritu o valores desde su concepto de *well being-being well*. Así lo explica Leal “Nuestro concepto hace referencia a la armonía, a esa relación placentera entre estar bien con nosotros mismos y nuestro cuerpo” (Jones & De Pinho, pág. 5). *Natura* considera que este enfoque ha contribuido a fortalecer las relaciones en la cadena de valor y ha sido un factor de diferenciación claro en sus productos.

Un requisito para que *Natura* continúe innovando y desarrollando productos es adquirir patentes y tecnología de universidades y centros de investigación en Brasil y fuera de Brasil (2012). También debe de mantenerse alerta sobre nuevas líneas de investigación que puedan favorecer el desarrollo de alguna línea de productos o mejora en sus formulaciones.

Adicionalmente la empresa, dedica esfuerzos de investigación están enfocados en productos de cuidado de la piel y en el uso sustentable de los ingredientes de la biodiversidad de Brasil. Con su crecimiento, *Natura* busca tener una línea de productos específica y enfocada a mercados particulares.

El que *Natura* ajuste su portafolio de productos a los diferentes mercados en los que se encuentra, permitirá un dinamismo positivo donde puedan introducirse rápidamente

productos de acuerdo con las necesidades de los consumidores locales, sin poner en riesgo el concepto de la marca a nivel global.

Por consiguiente, este enfoque le permite a *Natura* potenciar su diferenciación, además, alcanzar una eficiencia en costos, así lo confirma Carlucci “Somos una organización sin endeudamiento, con alta generación de efectivo y bajo gasto de capital, la mayor parte del gasto en manufactura y tecnología” (Jones & De Pinho, 2012, pág. 13).

1.2.5 Modelo de Balanced Scorecard de Kaplan y Norton

Según Kaplan y Norton (2000), los mapas estratégicos proporcionan a los colaboradores de una organización una visión clara sobre cómo sus actividades están vinculadas con los objetivos generales de la organización. Los mapas estratégicos son una representación visual de los objetivos de la organización y de las relaciones críticas existentes entre ellos. Además, los mapas estratégicos también muestran cómo una organización transformará sus iniciativas y recursos en resultados tangibles.

En la era de la información, las organizaciones deben concebir y exhibir sus activos intangibles cada vez más. Kaplan y Norton desarrollaron el modelo del *Balanced Scorecard* para entender cómo las organizaciones conciben valor en la era de la información. El *Balanced Scorecard* mide el desempeño de una organización desde cuatro perspectivas principales: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

El *Balanced Scorecard* atiende las mediciones financieras tradicionales con normas que miden el desempeño desde tres panoramas adicionales: el de los clientes, los procesos internos de negocios y el aprendizaje y crecimiento. El *Balanced Scorecard* no es un reemplazo de las mediciones financieras; son su complemento (Kaplan & Norton, 2007, pág. 3).

1.2.5.1 Cuatro perspectivas del Balanced Scorecard

Kaplan y Norton (2007) sugieren que el *BSC* debe considerar el desempeño desde cuatro perspectivas interrelacionadas. Cada una ofrece un punto de vista único y esencial para evaluar el progreso estratégico. En otras palabras, el uso de cada una de las perspectivas que proponen estos autores es imprescindible para facilitar el éxito de cualquier organización que esté desarrollando y aún más importante, llevar un registro tangible de los sucesos y eventos que están ocurriendo alrededor, identificarlos y sacar el máximo provecho de la toma de decisiones que se esté realizando para completar un objetivo a mediano o largo plazo.

1.2.5.1.1 Perspectiva financiera

La organización fija una estrategia financiera para incrementar el valor de los accionistas. Hay dos pilares básicos para la estrategia financiera que son el crecimiento de los ingresos y la productividad. El crecimiento de los ingresos tiene como componentes el desarrollo de la franquicia y el aumento del valor para los clientes existentes. La productividad también suele tener dos componentes que son mejorar la estructura de costos de la organización y utilizar los activos más eficientemente.

Por lo general, la estrategia de productividad brinda resultados más rápido que la estrategia de crecimiento. Pero el combinar de forma equilibrada ambas estrategias permite lograr que las reducciones de costos y activos no comprometan las oportunidades de crecimiento de una organización con sus clientes nuevos o existentes (Kaplan & Norton, 2007)

1.2.5.1.2 Perspectiva del cliente

La propuesta de valor al cliente constituye el eje central de toda estrategia de negocios, ya que define la forma en que la organización se diferenciará de sus competidores para atraer,

conservar y fortalecer las relaciones con sus clientes. Kaplan y Norton (2007) la dividen en tres grandes diferenciadores:

- Excelencia operacional. Cuando se distingue al fijar precios competitivos, con la calidad y selección de productos, el cumplimiento veloz de pedidos y la entrega oportuna.
- Intimidad con el cliente. Cuando se distingue al enfatizar la calidez en la relación con los clientes, incluyendo un servicio extraordinario.
- Liderazgo del producto. Cuando se distingue al enfocarse en la funcionalidad, desempeño y características de sus productos o servicios.

Cuando la organización identifique su propuesta de valor al cliente, identificará a qué clases y qué tipos de clientes apuntar.

1.2.5.1.3 Perspectiva de procesos internos

Después de que la organización ha logrado identificar su propuesta de valor al cliente y sus perspectivas financieras, debe seleccionar cuál será el camino para concebir su diferenciación ofrecida a los clientes y los incrementos en productividad para alcanzar los objetivos financieros. Para ello, puede seleccionarse desarrollar la franquicia, aumentar el valor de los clientes o alcanzar la excelencia operacional (Kaplan & Norton, 2007).

1.2.5.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Para apoyar la estrategia de una organización, deben establecerse las competencias y habilidades principales, así como la cultura corporativa y tecnología; de esta forma podrán alinearse con la estrategia los recursos humanos y las tecnologías de la información (Kaplan & Norton, 2007).

1.3 Recursos y capacidades estratégicas

La teoría de competir con recursos de Collins y Montgomery (2008) tiene como núcleo la teoría de recursos *Resource-based view* (RBV), que postula a los recursos internos de la organización como la ventaja competitiva, en lugar de factores externos del mercado. De acuerdo con esta perspectiva, cada organización cuenta con un único conjunto de recursos y capacidades que le permiten diferenciarse de sus competidores y obtener una ventaja competitiva sostenible.

Para que un recurso interno de la organización genere ventaja competitiva, debe cumplir con ciertas características clave:

- Inimitable. Su replicación por parte de la competencia debe ser difícil o costosa. Por ejemplo, la marca de *Disney* es un activo que ha sido construido a lo largo de décadas y no puede ser fácilmente replicado por otros competidores.
- Duraderos. Capacidad de mantener su valor a lo largo del tiempo. Un ejemplo de esto son las patentes en la industria farmacéutica, como las patentes creadas por vacunas de coronavirus 2019 (*COVID-19*) que les permiten a las organizaciones generar ingresos exclusivos durante años.
- Apropiable. La organización debe capturar la mayor parte del valor generado por el recurso en lugar de perderlo ante colaboradores, proveedores o clientes. Si un recurso interno de la organización depende exclusivamente del talento de colaboradores clave, se corre el riesgo de que estos se vayan a la competencia y se lleven consigo su conocimiento.
- Sustitubilidad. Que no existan alternativas fácilmente accesibles que puedan reemplazar el recurso interno sin afectar la ventaja competitiva. Un ejemplo de caso

contrario se observó en la industria de latas, donde el aluminio sustituyó al acero, reduciendo la ventaja competitiva de los productores de este último material.

- Superioridad competitiva. Ser claramente mejor que los de la competencia y difícil de igualar. Por ejemplo, Apple ha logrado una ventaja competitiva sostenible gracias a su integración única de hardware, software y un ecosistema de aplicaciones, lo que lo distingue de otros fabricantes de dispositivos móviles.

Según Collins y Montgomery (2008), las respuestas a las preguntas anteriores deben basarse en datos objetivos del mercado. Los directivos deben construir sus estrategias en recursos internos alineadas a las preguntas anteriores.

Para maximizar el valor de los recursos, las organizaciones pueden adoptar diversas estrategias:

- Invertir en recursos estratégicos, como lo ha hecho *Disney*, que ha fortalecido su marca mediante inversiones en contenido exclusivo y experiencias únicas en parques temáticos.
- Actualizar y mejorar los recursos internos para mantener su relevancia en el tiempo. *Intel*, por ejemplo, no solo fabrica microprocesadores, sino que ha consolidado su liderazgo a través de estrategias de marca como *Intel Inside*, que refuerzan la percepción de calidad y diferenciación.
- Expandir el uso de los recursos internos a nuevos mercados. *Disney*, más allá de la industria cinematográfica, ha llevado su marca a parques de diversiones, mercancía y plataformas de contenido digital, lo que le permite maximizar el valor de su activo más importante: su identidad corporativa.

La teoría de Collins y Montgomery (2008) menciona que no basta con poseer recursos valiosos; las organizaciones deben desarrollar la capacidad de identificar oportunidades, adaptarse y transformar su negocio en entornos cambiantes del mercado.

1.3.1 Teoría de las capacidades dinámicas

Según Schoemaker, Heaton y Teece (2018), la teoría de capacidades dinámicas indica que en el mundo actual distinguido por volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA), las organizaciones deben construir habilidades que les permitan adaptarse a los cambios del entorno de manera continua. En contraste a las capacidades ordinarias, las capacidades dinámicas son aquellas que permiten identificar oportunidades, innovar y transformar la organización para mantener ventaja competitiva sostenible. Las capacidades dinámicas se dividen en tres pilares fundamentales:

- Detectar cambios. Capacidad de la organización para identificar tendencias emergentes, cambios en el mercado y posibles disrupciones antes que sus competidores. Para lograrlo, es crucial desarrollar una visión periférica, es decir, no solo observar el núcleo del negocio actual, sino también prestar atención a cambios en tecnología, regulaciones y preferencias de los consumidores.
- Aprovechar oportunidades. Capacidad de la organización para actuar rápidamente una vez identificada una oportunidad de negocio. Esto requiere asignar recursos estratégicamente, reorganizar la estructura interna si es necesario y reducir la resistencia al cambio dentro de la organización. Para aprovechar una oportunidad, una organización debe ser capaz de evaluar los riesgos, asignar recursos y ejecutar estrategias sin depender excesivamente de sus modelos de negocio tradicionales.

- Transformar la organización. Capacidad de una organización para reinventarse completamente cuando las condiciones del mercado lo requieren. No basta con realizar mejoras incrementales; en muchos casos, es necesario rediseñar modelos de negocio y cambiar la mentalidad organizacional para adaptarse a necesidades actuales.

De acuerdo con Schoemaker, Heaton y Teece (2018) el liderazgo tiene un papel clave en el desarrollo de capacidades dinámicas. Existen seis habilidades esenciales que los líderes deben tener para guiar a sus organizaciones en entornos VUCA, las cuales son anticipar, cuestionar, interpretar, decidir, alinear y aprender. La innovación en modelos de negocio también es un elemento clave dentro de la teoría de capacidades dinámicas. Las organizaciones que logran desarrollar modelos escalables, flexibles y coherentes pueden adaptarse mejor a los cambios del mercado.

1.3.2 *Kuit Kombucha*

La organización mexicana *Kuit Kombucha*, se dedica a la producción y comercialización de kombucha, una bebida fermentada de origen asiático con propiedades saludables. Como lo señalan Silva Flores y Serrano Silva, *Kiut Kombucha* (2023), fundada en Jalisco en 2018 por los hermanos Serrano, quienes propusieron la kombucha como una alternativa natural a las bebidas azucaradas tales como los refrescos. Silva Flores, M. L., & Serrano Silva, C. (2023) también enuncian que el alto consumo de estas bebidas en el país ha generado un problema significativo en la salud, lo cual se ve reflejado en altos índices de obesidad, lo cual llamó la atención de los fundadores al momento de ofrecer este producto.

Considerando lo anterior y tomando el principio de estrategias genéricas de Porter, la organización *Kuit Kombucha* es un ejemplo de diferenciación enfocada o por nicho, ya que se enfoca en un segmento de clientes más reducido con necesidades específicas. Se

centra en un nicho de mercado conformado por consumidores preocupados por la salud, la sostenibilidad y los productos naturales. En sí, su estrategia no busca competir con refrescos tradicionales en volumen, sino captar clientes dispuestos a pagar un precio más elevado por una alternativa saludable y artesanal.

Desde su creación, *Kuit* ha enfrentado desafíos en la escalabilidad de su producción, la educación del mercado y la logística de distribución. Con la finalidad de abordar estos retos, la organización ha implementado estrategias como la venta directa al consumidor mediante *e-commerce* y la reutilización de botellas para reducir costos, a su vez mejorando su impacto ambiental. Además, ha impulsado iniciativas sociales, como el programa *Kuit para todos*, que dona parte de su producción a personas de bajos recursos con enfermedades asociadas a la obesidad (2023).

Otra de las prácticas que ha llevado a *Kuit Kombucha* a clasificarse dentro de la estrategia de diferenciación por nicho es la implementación de la última milla la cual consiste en realizar entregas a domicilio eliminando la tarifa de este servicio. Con dicha práctica se creó una experiencia de compra más cómoda y cercana a sus clientes, reforzando su propuesta de valor en un nicho de consumidores que valoran tanto la calidad del producto como un servicio preferencial.

Para que *Kuit Kombucha* sostenga su ventaja competitiva debe identificar sus recursos internos a mantener como prioritarios. Para lograr identificar dichos recursos internos, la organización primeramente debe plantearse las cinco preguntas detonantes propuestas por Collins y Montgomery (2008).

Uno de estos recursos es su desarrollo tecnológico usado en la manufactura de sus productos, tal como lo están haciendo con el biorreactor y cuya tecnología no está siendo usada por ninguna otra organización de la misma industria. Identificándose como única y

original, se puede responder afirmativamente a sus preguntas detonantes. Aislado la parte teórica, se abordará de manera práctica la evaluación, respondiendo a su vez, las preguntas que esta contiene y serán de ayuda para analizar este recurso en particular.

- El recurso interno es difícil de copiar, dado que es una tecnología patentada y desarrollada internamente por Carlos Serrano, se podría considerar un recurso muy difícil de replicar. Además, implica conocimientos en biotecnología y procesos de fermentación, lo que requiere experiencia especializada. “Incorporación tecnológica de un biorreactor diseñado y patentado por Carlos, lo que ha permitido a *Kuit Kombucha* innovar en el proceso de elaboración” (Silva Flores, Serrano Silva, & López Monsalvo, 2023). Si bien no impide que otras organizaciones usen tecnologías de esta índole, la realidad es que esto también demandaría una cantidad de tiempo y dinero en investigación y desarrollo (I+D) que podría considerarse como no viable.
- Su depreciación se considera moderada. Por un lado, al ser una tecnología innovadora y disruptiva, mantiene su valor en el corto y mediano plazo. Sin embargo, en el largo plazo, podría volverse obsoleta si surgen nuevas formas de producción más eficientes o automatizadas lo cual no sería de sorprenderse con el rápido avance tecnológico ya existente.
- La creación de valor del recurso interno se captura principalmente entre la organización y sus clientes: en el caso de *Kuit Kombucha*, al reducir costos y mejorar la escalabilidad, la empresa puede ofrecer un producto más accesible y con mayor calidad, mientras que los clientes se benefician al obtener una kombucha con probióticos vivos y bio asimilables a un precio competitivo.

- La posibilidad de sustituir un recurso interno por otro depende de las necesidades de la organización: en el caso de *Kuit Kombucha*, podrían mejorar su biorreactor o desarrollar otra tecnología para optimizar la producción, pero reemplazarlo por completo implicaría una inversión significativa en investigación, infraestructura y validación del proceso. Si por ahora no hay una razón clara que justifique ese esfuerzo, la sustitución no es imprescindible.
- No hay un recurso interno mejor en términos absolutos, porque cada uno aporta valor en ámbitos distintos. Si se compara el biorreactor con otros recursos de *Kuit Kombucha*, como su estrategia de venta digital o su diferenciación en entrega de última milla, el biorreactor es clave para una producción eficiente y para sostener la diferenciación del producto. Aun así, su impacto real en el mercado también depende de otros factores, como la demanda y la educación del consumidor sobre la kombucha.

Con todo lo previamente detallado, ahora es posible concretar que *Kuit Kombucha* sigue una estrategia de diferenciación por nicho al especializarse en un segmento específico con un producto diferenciado que destaca por su calidad, beneficios para la salud y compromiso con la sostenibilidad.

De acuerdo con la teoría de capacidades dinámicas de Schoemaker, Heaton y Teece (2018), una organización que participa en un mundo tan globalizado y tecnológico debe desarrollar habilidades que le permitan detectar cambios, aprovechar oportunidades y transformarse en un entorno competitivo. *Kuit Kombucha* no es la excepción, por consiguiente, se pueden identificar estas capacidades dinámicas a través de las acciones que la organización ha realizado a lo largo del tiempo.

- Detectar cambios. *Kuit Kombucha* ha demostrado la capacidad de identificar tendencias emergentes en el mercado de bebidas saludables. Desde su fundación en 2018, la organización reconoció la oportunidad en la demanda por alternativas naturales a los refrescos en México. Su enfoque en la kombucha como bebida saludable y su compromiso con la sostenibilidad reflejan su habilidad para captar cambios en los hábitos de consumo. Así mismo, se ve reflejado en su velocidad para adaptarse a los cambios en las tendencias de consumo actuales; con esta capacidad dinámica pueden ofrecer nuevos productos como refrescos prebióticos.
- Aprovechar oportunidades. Una vez que identificó la oportunidad de mercado, *Kuit Kombucha* implementó estrategias innovadoras para posicionarse. Entre sus prácticas clave están la venta directa al consumidor a través del *e-commerce* y la reutilización de botellas para reducir costos y mejorar su impacto ambiental. Además, al ofrecer entregas en la última milla, la organización optimizó la accesibilidad de su producto, diferenciándose de su competencia, que depende exclusivamente de puntos de venta físicos. Es por ello que con la capacidad dinámica de innovación para seguir optimizando servicios y/o procesos y así continuar distinguiéndose de sus competidores.
- Transformar la organización. *Kuit Kombucha* ha demostrado capacidad de transformación al ajustar su modelo de negocio ante desafíos operativos. Un ejemplo concreto es su decisión de cerrar centros de distribución fuera de Guadalajara debido a los altos costos logísticos, lo que la llevó a crear una *spin-off* llamada *Drop*, enfocada en mejorar la logística y distribución para pequeñas organizaciones. Este cambio estratégico muestra cómo la organización no solo se

adapta a su entorno, sino que también busca innovar en nuevas áreas que refuercen su sostenibilidad y crecimiento. De esta manera, la organización ha logrado que, con su capacidad dinámica de eficiencia en costos logísticos, estos se redujeran de manera significativa.

En conclusión, *Kuit Kombucha* ha enfrentado desde sus inicios un reto clave de educación cultural que ha generado desconocimiento y desconfianza en algunos clientes, dificultando la expansión de la marca. Aun así, la empresa ha desarrollado capacidades dinámicas que le permiten detectar tendencias, aprovechar oportunidades e integrar cambios cuando el mercado lo exige, lo que la posiciona de forma adaptativa en un entorno VUCA. Su estrategia se perfila como diferenciación enfocada en un nicho, aunque mantener la entrega de última milla le presenta presiones operativas y de costos, por lo que deberá equilibrar excelencia en el servicio con sostenibilidad financiera para seguir innovando y creciendo.

1.4 Crecimiento organizacional y su importancia

Sin importar la industria en la que se encuentre, el crecimiento para una organización es de suma importancia tanto para los inversionistas como para el director ejecutivo o *Chief Executive Officer (CEO)* debido a su efecto en la valoración de la organización, la generación de riqueza y la sostenibilidad a largo plazo. A continuación, se explica, desde un enfoque teórico y práctico, por qué el crecimiento resulta clave para ambos actores.

Desde la perspectiva de los inversionistas, el crecimiento se entiende como un medio para fortalecer la creación de valor. Ward (2020) sostiene que el propósito central de la organización es maximizar el valor para sus socios o accionistas, protegiendo los beneficios ya obtenidos mediante su participación. En este sentido, cuando el crecimiento es sostenible y rentable, puede impulsar la apreciación del valor de las acciones y favorecer retornos atractivos para los inversionistas.

El incremento de los ingresos y las ganancias suele traducirse en un aumento en el precio de las acciones. Los inversionistas buscan organizaciones que demuestren una progresión constante, ya que esto sugiere que la organización está capturando una mayor participación de mercado, innovando y generando flujos de efectivo futuros.

Por otro lado, es común que los inversionistas esperen un retorno sobre su inversión o *Return On Investment (ROI)*. Este retorno puede traducirse en dividendos o en la apreciación del valor de las acciones. Además, las organizaciones en crecimiento suelen atraer a más inversionistas, lo que puede aumentar la liquidez de las acciones y reducir el costo de capital. Esto es especialmente importante para organizaciones que buscan financiamiento adicional en los mercados de capitales.

Tomando como apoyo la teoría de un mercado eficiente, el precio de las acciones refleja toda la información disponible, incluidas las expectativas de crecimiento futuro tal como sugiere Jovanovic (2010). Aunado a esto, los inversionistas ven el crecimiento como un indicador de que la organización está bien gestionada, es competitiva y tiene un modelo de negocio sólido. Esto aumenta la confianza en la capacidad de la organización para superar desafíos económicos y mantener su rentabilidad.

Abordando ahora el lado de los directores ejecutivos, según el reporte de Zogning (2022), estos agentes de los accionistas tienen la responsabilidad de proteger sus intereses y orientar las decisiones de la organización hacia la creación de valor en el largo plazo, por lo que el crecimiento sostenido se convierte en un medio relevante para cumplir con ese mandato, especialmente cuando su compensación está vinculada a indicadores de desempeño como el aumento de los ingresos y, en algunos casos, el comportamiento del precio de las acciones.

Para los directores generales, como bien menciona Ozili (2025) en su teoría de administración colectiva, el desarrollo y crecimiento no solo es importante para satisfacer a los accionistas, sino también para asegurar la supervivencia y competitividad de la organización a largo plazo sin crear cambios perjudiciales para el planeta.

El crecimiento sostenible a menudo está vinculado a la ventaja competitiva de una organización. Según Porter (1980), una organización con una ventaja competitiva puede mantener un crecimiento rentable a largo plazo, lo que es atractivo tanto para los inversionistas como para los directores ejecutivos.

En otras palabras, las organizaciones que crecen de manera sostenible suelen tener una ventaja competitiva, como una marca fuerte, tecnología patentada o economías de escala. Esto les permite capturar una mayor participación de mercado y generar mayores retornos para los accionistas.

1.4.1 Estrategia genérica implementada en Starbucks

Retomando brevemente el marco de las Estrategias Genéricas de Porter (1980). A través de un análisis exhaustivo en el caso de estudio propuesto por Edward Hess (2011), todo parece apuntar a que *Starbucks* utiliza principalmente una estrategia de amplia diferenciación.

La estrategia de diferenciador significa que busca distinguirse de sus competidores ofreciendo productos y experiencias únicas que los clientes perciben como superiores. Visto desde el punto de vista de la estrategia de diferenciación, *Starbucks* logró crear una experiencia personalizada para el cliente, centrada en la calidad del café, el ambiente de las tiendas y la conexión emocional con la marca. Para argumentar esta decisión con mayor precisión, se describen las políticas funcionales y prácticas organizacionales que sustentan esta elección estratégica.

1.4.2 Políticas Funcionales

Existen ciertas directrices y metodologías específicas que guían las operaciones diarias de la organización en distintas áreas funcionales como mercadotecnia, operaciones, recursos humanos, finanzas y sostenibilidad. Estas políticas aseguran que la organización cumpla con sus objetivos estratégicos y mantenga su ventaja competitiva. Algunas de las principales políticas funcionales de *Starbucks* incluyen:

- **Calidad del Producto.** *Starbucks* se enfoca en ofrecer café de alta calidad, utilizando granos selectos y procesos de tostado especializados. La organización tiene estándares rigurosos para la selección de proveedores y la preparación del café. Por el lado de la innovación, *Starbucks* introduce constantemente nuevos productos, como bebidas estacionales tales como el *Pumpkin Spice Latte* y opciones personalizadas, lo que refuerza su imagen de marca innovadora y selecta (Hess, 2011).
- **Experiencia del Cliente.** *Starbucks* diseña sus tiendas para que sean acogedoras y cómodas, con un ambiente que invita a los clientes a quedarse. Esto incluye música, mobiliario cómodo, conexión a su red de internet y un diseño que refleja la cultura local. Por si fuera poco, el personal de *Starbucks* está debidamente capacitado para ofrecer un servicio amable y personalizado, lo que incluye recordar los pedidos habituales de los clientes y ofrecer recomendaciones de acuerdo con la temporada o los eventos (Hess, 2011).
- **Marca y mercadotecnia.** *Starbucks* ha construido una marca fuerte que va más allá del café. La organización se posiciona como un "tercer lugar" (un espacio entre el hogar y el trabajo) donde los clientes pueden relajarse, socializar o trabajar. En

lugar de depender únicamente de la publicidad tradicional, *Starbucks* utiliza el marketing experiencial, como eventos en tiendas y programas de fidelización, para crear una conexión emocional con los clientes (Hess, 2011).

- Sostenibilidad y Responsabilidad Social. *Starbucks* se diferencia al comprometerse con prácticas éticas, como el abastecimiento de café de comercio justo y la reducción de su huella ambiental. Esto atrae a clientes que valoran la responsabilidad social. Además, la organización participa en programas comunitarios y de apoyo a los agricultores, lo que refuerza su imagen de marca responsable y comprometida (Hess, 2011).

1.4.3 Prácticas Organizacionales

Definidas como aquellas acciones y comportamientos cotidianos que reflejan los valores, la cultura y las políticas de la organización, estas prácticas están diseñadas para garantizar la coherencia en la experiencia del cliente, el desarrollo de los empleados y la sostenibilidad del negocio. Algunas de las principales prácticas organizacionales de *Starbucks* incluyen:

- Cultura Organizacional. *Starbucks* se refiere a sus empleados como socios y les ofrece beneficios como seguros médicos, acciones de la organización y oportunidades de desarrollo profesional. Esto crea una cultura de lealtad y compromiso, lo que se traduce en un mejor servicio al cliente. Los empleados, por otro lado, reciben una formación extensa no solo en la preparación del café, sino también en habilidades de servicio al cliente, lo que refuerza su experiencia única (Hess, 2011).
- Innovación y Adaptabilidad. Esta organización constantemente invierte en investigación y desarrollo para crear nuevos productos y mejorar los existentes. Por

ejemplo, la introducción de bebidas frías y opciones sin cafeína responde a las tendencias cambiantes del mercado y aunque *Starbucks* mantiene una imagen de marca global, adapta sus productos y tiendas a las preferencias locales. Por ejemplo, en China, ofrece té y alimentos locales para atraer a los consumidores (Starbucks, s.f.).

- **Gestión de la Cadena de Suministro.** *Starbucks* tiene un control estricto sobre su cadena de suministro, desde la selección de los granos de café hasta la entrega en las tiendas. Esto asegura la consistencia y calidad de sus productos. La organización trabaja directamente con los agricultores para asegurar prácticas sostenibles y éticas, lo que refuerza su diferenciación en términos de responsabilidad social (Starbucks, 2024).
- **Tecnología y Digitalización.** A lo largo de los años, esta organización ha invertido en tecnología para mejorar la experiencia del cliente, como su aplicación móvil, que permite pedidos anticipados, pagos sin contacto y acumulación de recompensas. Esto no solo mejora la conveniencia, sino que también refuerza la lealtad del cliente. La aplicación y los sistemas de *Starbucks* permiten a los clientes personalizar sus bebidas, lo que refuerza la percepción de que la organización ofrece una experiencia única y adaptada a sus preferencias (Starbucks , 2021).

Starbucks ha eliminado gradualmente los sorbetes de plástico y ha introducido vasos reutilizables, lo que refuerza su compromiso con la sostenibilidad y atrae a clientes conscientes del medio ambiente (Starbucks, 2024)

1.4.4 Estrategias de crecimiento

Si se tuviera que definir un objetivo común para todas las organizaciones, este sería el crecimiento. Sin embargo, para lograrlo, se requiere una estrategia bien definida que

permita evitar riesgos como la dilución de la marca, el mal aprovechamiento financiero o la pérdida de ventaja competitiva.

Desde la expansión de mercado hasta la innovación en productos y servicios, las propuestas de Kourdi (2003) brindan un marco integral para evaluar y aprovechar nuevas oportunidades. Este análisis explora dichas estrategias, destacando su aplicación práctica y los beneficios potenciales para las organizaciones que buscan consolidar su posición en el mercado y mantenerse competitivas en el largo plazo. Para canalizar esto, el autor identifica cinco rutas clave para crecer, cada una con sus propios beneficios y desafíos:

- **Crecimiento Orgánico.** Se basa en la expansión utilizando únicamente los recursos internos de la organización. Esto puede lograrse mediante el desarrollo de nuevos productos, la exploración de mercados adicionales o la diversificación de canales de distribución. Su principal ventaja radica en el control total sobre el proceso y un menor riesgo financiero. Sin embargo, su principal desafío es la lentitud del crecimiento, ya que depende completamente de la capacidad interna de la organización para generar y administrar nuevos recursos.
- **Fusiones y Adquisiciones.** Representan otra estrategia para expandirse de manera acelerada mediante la compra o fusión con otras organizaciones. Esta estrategia brinda acceso inmediato a nuevos mercados, tecnologías y talento, pero conlleva riesgos significativos, como problemas en la integración cultural y el peligro de pagar un precio excesivo por la adquisición.
- **Alianzas Estratégicas.** Juntas permiten que dos o más organizaciones colaboren para compartir recursos y reducir riesgos en su crecimiento. La flexibilidad y el acceso a

capacidades complementarias son ventajas clave de esta estrategia. No obstante, los conflictos de interés y la dependencia del socio pueden representar grandes desafíos para el éxito de la alianza.

- **Diversificación.** Consiste en incursionar en nuevos mercados o desarrollar productos que no están directamente relacionados con el negocio principal. La diversificación permite reducir la dependencia de un solo mercado, lo que puede ofrecer mayor estabilidad a la organización. Sin embargo, también implica el riesgo de perder enfoque y enfrentarse a competidores en áreas donde no tiene experiencia previa.
- **Especialización.** Por último, pero no menos importante, esta estrategia se enfoca en reforzar el negocio principal de la organización y eliminar actividades que no son esenciales. Este enfoque ayuda a maximizar la eficiencia y la ventaja competitiva. Sin embargo, también puede hacer que la organización sea más vulnerable a los cambios del mercado en su área principal de operación.

Cada una de estas estrategias ofrece distintos caminos para el crecimiento organizacional. La elección de la estrategia más adecuada dependerá de los objetivos de la organización, su capacidad para gestionar riesgos y las oportunidades que ofrezca el entorno en el que opera.

Kourdi (2003) finalmente hace mucho hincapié en que ninguna de las estrategias previamente descritas es excluyente y que su éxito depende de un manejo adecuado de los recursos disponibles, una correcta alineación con los objetivos y de los factores externos como la competencia, regulaciones y saturación que engloba el contexto del mercado.

1.4.4.1 Starbucks y sus estrategias de crecimiento

Como una organización que ha usado su potencial para crecer, reforzar su marca y dejar legado, *Starbucks* sin lugar a duda, ha utilizado varias estrategias de crecimiento a lo largo

de su historia, adaptándose a las necesidades del mercado y a las oportunidades disponibles. Continuando con su análisis, se presentan las principales estrategias de crecimiento que *Starbucks* ha implementado, basándose en el documento de teoría de estrategias de crecimiento adjunto y en datos concretos de su historia

- Crecimiento Orgánico. *Starbucks* ha utilizado esta estrategia de manera extensiva, especialmente en sus primeros años. En sus inicios, *Starbucks* se expandió rápidamente por Estados Unidos y luego internacionalmente. Por ejemplo, en la década de 1990, *Starbucks* abrió tiendas en mercados clave como Japón y Europa. Según Hess (2011), para 2000 la organización ya operaba 2,619 tiendas en Estados Unidos y 525 tiendas internacionales.

Además, *Starbucks* ha lanzado constantemente nuevos productos para atraer a diferentes segmentos de clientes. Por ejemplo, la introducción de bebidas frías como el *Frappuccino* en la década de 1990 y opciones sin cafeína ha permitido a la organización capturar a clientes que no consumen café tradicional, no sin antes haber ampliado su presencia a través de acuerdos de distribución en supermercados y tiendas minoristas, permitiendo que sus productos estén disponibles fuera de sus tiendas físicas.

- Fusiones y Adquisiciones. *Starbucks* ha utilizado esta estrategia de manera selectiva para fortalecer su posición en el mercado.

En 2003, *Starbucks* adquirió *Seattle's Best Coffee*, una marca de café que le permitió diversificar su portafolio y llegar a nuevos segmentos de mercado, como el de cafés más económicos, mientras que, en 2012, *Starbucks* adquirió *Teavana*, una cadena de té, por \$620M. Esta adquisición le permitió expandirse en el mercado del té, un segmento en crecimiento y finalmente en 2012, *Starbucks* adquirió la

panadería *La Boulange* por \$100M para mejorar su oferta de alimentos y competir mejor en el segmento de comida rápida (Starbucks, 2012).

- Alianzas Estratégicas. *Starbucks* ha utilizado esta estrategia para expandirse en mercados internacionales y mejorar su cadena de suministro.

En 1994, *Starbucks* y *PepsiCo* formaron la *North American Coffee Partnership* (NACP), un acuerdo orientado a desarrollar y distribuir bebidas listas para tomar bajo la marca Starbucks, aprovechando la red de distribución de PepsiCo. Para entrar en mercados como China e India, *Starbucks* ha formado *joint ventures* con organizaciones locales. Por ejemplo, en China, *Starbucks* se asoció con *Maxim's Caterers* para operar tiendas en Hong Kong y Macao (Starbucks, 2017). Estas alianzas le permitieron comprender mejor las preferencias locales y superar barreras regulatorias.

- Diversificación. *Starbucks* correctamente para expandirse más allá del café tradicional. Con la adquisición de Teavana en 2012, *Starbucks* diversificó su oferta para incluir productos de té, aprovechando el crecimiento de este mercado. *Starbucks* ha diversificado su portafolio ofreciendo productos de consumo, como café en cápsulas y bebidas listas para tomar, que se venden en supermercados y tiendas minoristas ha ampliado su oferta de alimentos, incluyendo opciones de desayuno y almuerzo, así como mercancía tales como tazas y máquinas de café (Starbucks, 2012).

1.4.4.2 Problemas durante el crecimiento de Starbucks

Absolutamente ninguna organización estará exenta de problemas derivados de su crecimiento, llámese expansión o longevidad dentro del mercado. Así fue como los problemas que enfrentó *Starbucks* durante su fase de crecimiento acelerado se debieron

principalmente a una expansión demasiado rápida y mal gestionada, lo que llevó a la dilución de la experiencia del cliente, problemas operativos, pérdida de enfoque en los valores fundamentales de la organización y saturación del mercado. Se analizan las causas de estos problemas, sustentadas con datos concretos y con la respectiva teoría.

Como expone Hess, durante el liderazgo de Jim Donald (2011), entre 2005 y 2008, *Starbucks* experimentó una expansión agresiva, abriendo tiendas a un ritmo acelerado que alcanzó hasta cinco por día en 2006. Para 2008, la organización contaba con más de 16,000 establecimientos en todo el mundo. Sin embargo, debido a un estudio acelerado y un análisis prematuro, muchas de estas tiendas se ubicaron en zonas poco rentables o en mercados ya saturados. En algunas áreas urbanas, era común encontrar múltiples sucursales en un radio de pocas cuadras, lo que resultaba en una competencia interna que afectaba la rentabilidad.

Hess (2011) señala que esta saturación tuvo como consecuencia una disminución en las ventas comparables y la necesidad de cerrar 600 tiendas en Estados Unidos, lo que representó una pérdida significativa de recursos y dañó la imagen de la organización.

Según el artículo de la teoría del crecimiento sostenible (Ozili, 2025), las organizaciones deben equilibrar su crecimiento con su capacidad de gestión para evitar la dilución de la marca y la pérdida de control operativo. Asimismo, la teoría de la ventaja competitiva de Porter (1980) destaca la importancia de mantener un enfoque claro en las actividades principales, algo que *Starbucks* no logró mantener al priorizar la expansión sobre la calidad y la experiencia del cliente.

Otro aspecto crítico fue la dilución de la experiencia del cliente. Para agilizar el servicio, *Starbucks* implementó máquinas de *expresó* automáticas, eliminando parte del encanto asociado a la preparación manual del café por los baristas, lo cual optimizó en gran

medida el costo operativo y la agilidad en el servicio, pero perjudicó directamente su imagen tradicional.

Además, el diseño de las tiendas se estandarizó, perdiendo el ambiente acogedor que había caracterizado a la marca. La incorporación de alimentos preenvasados y otros productos también desvió la percepción del café artesanal. Esta pérdida de identidad llevó a Howard Schultz a señalar en un memorando interno de 2007 que *Starbucks* había sufrido una experiencia, alejándose de la conexión emocional con sus clientes.

En consecuencia, la lealtad del cliente disminuyó y la organización enfrentó una mayor competencia de cadenas como *McDonald's* y *Dunkin' Donuts*, que ofrecían alternativas más económicas. De acuerdo con la teoría de la diferenciación de Porter (1980), una organización debe ofrecer un valor único para mantenerse competitiva, lo cual *Starbucks* comprometió al abandonar sus elementos distintivos. Asimismo, la teoría del valor percibido indica que los consumidores están dispuestos a pagar más por experiencias excepcionales, lo que la organización dejó de priorizar.

El acelerado crecimiento también trajo consigo problemas operativos y de gestión. La rápida expansión condujo a inconsistencias en la calidad del café y el servicio al cliente. Los empleados, traducidos como *compañeros*, enfrentaban una carga laboral excesiva y no recibían la capacitación adecuada para mantener los estándares de calidad. En otras palabras, la apertura de tiendas no era directamente proporcional a la cantidad de personas que podían contratar y preparar para dar servicio. Además, la organización presentó dificultades en la coordinación entre regiones, perdiendo el enfoque en sus valores fundamentales. Esta falta de capacitación y el exceso de trabajo provocaron una disminución generalizada en la calidad del servicio.

Según Hess (2011), a nivel financiero, *Starbucks* también experimentó un incremento preocupante en su deuda a largo plazo, pasando de 6,5M en 2000 a 550M en 2007. De acuerdo con Zogning (2022) explica que los gerentes pueden tomar decisiones que no estén alineadas con los mejores intereses de los accionistas. En este caso, la presión por cumplir con expectativas de crecimiento llevó a decisiones insostenibles. Un crecimiento sostenible también subraya la importancia de mantener altos estándares de calidad en todas las operaciones, un aspecto que *Starbucks* descuidó durante su expansión acelerada.

Como última instancia, la organización perdió parte de su enfoque en los valores fundamentales que alguna vez definieron a la marca. Desde su fundación, la organización había priorizado la calidad del café, la experiencia del cliente y la responsabilidad social. Sin embargo, al utilizar café preenvasado en lugar de molerlo en la tienda, la frescura y el aroma del producto se vieron afectados. Esta desviación de sus principios esenciales llevó a una reducción en la lealtad del cliente y a una disminución de la percepción positiva de la marca.

En 2007, Howard Schultz destacó la necesidad de retornar a estos valores fundamentales, enfocándose nuevamente en la calidad del café y la experiencia del cliente. Según la teoría de la cultura organizacional, los valores y creencias compartidos son clave para el éxito a largo plazo de una organización. *Starbucks*, al abandonar parte de su cultura organizacional, vio comprometida su posición en el mercado. Asimismo, la teoría del liderazgo transformacional enfatiza el papel de los líderes en la preservación de los valores de una organización. El regreso de Howard Schultz como director ejecutivo en 2008 fue un intento claro de restaurar estos principios y guiar a la organización hacia una nueva dirección más alineada con su identidad original.

1.4.4.3 Otro escenario para Starbucks

La historia de *Starbucks* no ha sido precisamente un caos y no por nada sigue siendo una marca líder en venta de café para ofrecer posteriormente servicios culinarios y mercancía, pero como siempre, existe una manera de optimizar y mejorar, aunque esto signifique primero caer para después levantarse. En otras palabras, esta organización pudo haber manejado su crecimiento de manera diferente para evitar los problemas que enfrentó.

Una estrategia alternativa habría sido optar por un crecimiento más controlado y sostenible. En lugar de abrir tiendas a un ritmo acelerado, como ocurrió en 2006, cuando se inauguraban hasta cinco tiendas por día, la organización pudo haber adoptado un enfoque más estratégico: evaluar con mayor rigor la rentabilidad potencial de cada ubicación y priorizar la consolidación antes de expandirse. Esto habría disminuido la probabilidad de saturación del mercado, reducido la necesidad de cerrar 600 tiendas en 2008 y permitido sostener estándares más altos de calidad y servicio.

Otra acción clave habría sido mantener la experiencia del cliente como prioridad. *Starbucks* pudo haber preservado la interacción barista-cliente evitando la introducción de máquinas de *expreso* automáticas, las cuales eliminaron parte del encanto de la experiencia en la cafetería. Asimismo, al mantener un diseño de tiendas acogedor y diferenciado en lugar de optar por un diseño estandarizado, la marca habría fortalecido su imagen premium. Con estas medidas, *Starbucks* habría incrementado la lealtad de sus clientes y se habría protegido mejor de la competencia de cadenas como *McDonald's* y *Dunkin' Donuts*.

Una gestión operativa más efectiva también habría sido una solución viable. La organización pudo haber invertido más en la capacitación de sus empleados, asegurando así que los estándares de calidad y servicio se mantuvieran incluso durante la expansión. Además, con una cadena de suministro mejor gestionada, *Starbucks* habría podido

garantizar la consistencia en la calidad del café. Estos esfuerzos no solo habrían mantenido la satisfacción del cliente, sino también fortalecido el compromiso y la motivación de sus empleados.

Para innovar sin descuidar sus valores fundamentales, *Starbucks* podría haber implementado nuevas tecnologías y productos de manera más alineada con su identidad de marca. La realización de pruebas piloto antes de lanzamientos masivos habría permitido a la organización identificar y corregir problemas de forma anticipada. De esta forma, la innovación habría reforzado la experiencia del cliente en lugar de diluirla, minimizando el riesgo de fracasos costosos.

En cuanto a la expansión internacional, *Starbucks* pudo haber adoptado un enfoque más cauteloso. Concentrarse en mercados clave con un potencial de crecimiento evidente, en lugar de expandirse rápidamente en múltiples regiones, habría sido una estrategia más efectiva. Además, invertir en un entendimiento profundo de las preferencias locales y adaptar la oferta a cada mercado habría incrementado las probabilidades de éxito, reduciendo el número de cierres de tiendas como las 61 que se cerraron en Australia en 2008.

Por último, un mayor enfoque en la responsabilidad social y la sostenibilidad desde el inicio habría beneficiado significativamente a *Starbucks*. Implementar prácticas sostenibles de manera *proactiva*, en lugar de hacerlo como respuesta a las críticas, habría mejorado la imagen de marca y atraído a consumidores conscientes del medio ambiente. Además, la reducción del impacto ambiental de sus operaciones habría reforzado la reputación de *Starbucks* como una organización responsable.

A manera de conclusión para todo lo previamente expuesto, se puede afirmar que el crecimiento es un factor clave para los inversionistas, ya que influye directamente en la

generación de retornos y el incremento del valor de las acciones. Para los directores ejecutivos, representa una oportunidad para cumplir con las expectativas de los accionistas, mantener la competitividad de la organización y consolidar su reputación profesional. Sin embargo, como evidencia el caso de *Starbucks*, un crecimiento mal gestionado puede derivar en la dilución de la calidad y una expansión excesiva, afectando la sostenibilidad del negocio.

1.5 Liderazgo estratégico

Si bien existen muchas definiciones para el liderazgo dependiendo del autor y de la época histórica, se toma el concepto de Northouse, “el liderazgo es un proceso complejo que implica la influencia de una persona sobre un grupo para lograr objetivos comunes” (2022, pág. 59). En este sentido, el liderazgo es un proceso dinámico que se origina a partir de la interacción entre líderes y seguidores. En él, los dos grupos tienen una influencia mutua constante para avanzar hacia objetivos compartidos, teniendo en cuenta siempre el contexto en el que operan.

Como menciona Northouse (2022), un líder no actúa de manera aislada; su papel se da en un contexto grupal, en el que su capacidad de comunicación, motivación y guía resulta fundamental para dirigir esfuerzos hacia una meta compartida. Además, tiene un componente ético, ya que implica trabajar en conjunto con los seguidores de forma respetuosa y transparente, buscando el bien común y evitando el abuso de poder.

De esta manera, el autor indica que dirigir no se limita a quienes tienen un cargo formal, sino que puede surgir en cualquier persona que inspire, motive y movilice a otros hacia un propósito colectivo. Boaz y Fox (2014) plantean que, si un líder no se mira hacia adentro y trabaja en su crecimiento personal, es muy difícil que inspire un cambio real en los demás

Dirigir es la capacidad de influir en otras personas para lograr un propósito común. No se trata solo de dar órdenes, sino de inspirar, guiar y ayudar a que cada persona saque lo mejor de sí misma. Un buen líder crea confianza, da dirección y da sentido a los esfuerzos de un equipo o de toda una organización.

1.5.1 Tipos de liderazgo

Según Northouse (2022) , existen distintos tipos de liderazgo que ayudan a entender cómo se relacionan los líderes con sus equipos, o seguidores como él los define; a continuación, se presentan estos enfoques y teorías.

- Enfoque de rasgos. En la teoría del liderazgo se sugiere que ciertas personas tienen cualidades que los destacan como líderes excepcionales. Se centra en las características innatas del líder, como la inteligencia, la confianza y la sociabilidad.
- Enfoque de habilidades. Destaca las habilidades y destrezas que se pueden aprender y desarrollar. Este enfoque sugiere la posibilidad de que un líder se pueda formar y las habilidades se puedan adquirir o desarrollar, como la técnica, las habilidades humanas y conceptuales.
- Enfoque conductual. Este enfoque se centra en las acciones del líder, no en sus características personales. Distingue entre líderes que priorizan las tareas y aquellos que se enfocan en las relaciones. Lo importante es encontrar un equilibrio entre ambos comportamientos para lograr un liderazgo efectivo.
- Enfoque situacional. Propone que el liderazgo debe adaptarse según la situación y las personas a cargo. El líder ajusta su estilo dependiendo del nivel de competencia y compromiso del equipo. No hay una única forma correcta de liderar, todo depende del contexto.

- Teoría del camino-meta. Se centra en cómo los líderes motivan a sus seguidores para que sean productivos y estén satisfechos con su trabajo. Es un enfoque de liderazgo basado en la contingencia, ya que su efectividad depende de qué tan bien el comportamiento del líder se adapta a las características de los seguidores y a la tarea en cuestión.
- Teoría del intercambio líder-miembro. Esta teoría dice que el líder no trata a todos por igual, sino que crea vínculos distintos con cada persona del equipo. Cuando la relación es de confianza y comunicación, el trabajo fluye mejor. En cambio, con vínculos más distantes, el compromiso tiende a ser menor.
- Liderazgo transformacional. Un líder transformacional no solo dirige, sino que motiva e inspira a su equipo a ir más allá. Ayuda a que las personas crezcan y se enfoquen en algo más grande que solo sus tareas. Su influencia eleva el ánimo, el esfuerzo y la visión de todos.
- Liderazgo auténtico. Se basa en la autenticidad del líder, que actúa con transparencia, ética, autoconciencia y coherencia con sus valores.
- Liderazgo servidor. Se distingue por su énfasis en servir primero a los demás, como dice Northouse al principio de este capítulo “El liderazgo de servicio enfatiza que los líderes deben estar atentos a las necesidades de sus seguidores, empoderarlos y ayudarlos a desarrollar plenamente sus capacidades humanas”. (2022, pág. 337).
- Liderazgo adaptativo. Este tipo de liderazgo se enfoca en saber ajustarse a los cambios y desafíos. El líder no da todas las respuestas, sino que ayuda al equipo a enfrentar situaciones nuevas. Es flexible y promueve que todos aprendan juntos.

- Liderazgo inclusivo. Un líder inclusivo hace que todas las personas del equipo se sientan valoradas y escuchadas. Aprecia las diferencias y crea un ambiente donde todos pueden participar. Esto fortalece el trabajo en equipo y el respeto mutuo.
- Seguimiento. El seguimiento en el liderazgo implica que los individuos acepten la influencia de otros para alcanzar metas comunes, con una dinámica de poder entre seguidores y líderes. Se puede analizar desde dos perspectivas: basada en roles, que se centra en los comportamientos típicos de los seguidores en una posición jerárquica, y basada en relaciones, que enfatiza la construcción del seguimiento a través de la interacción interpersonal entre líderes y seguidores.
- Género y liderazgo. Analiza cómo el género influye en el liderazgo, incluyendo estereotipos, barreras y diferencias en estilo y oportunidades.
- Ética en el liderazgo. Explora los principios morales y valores que deben guiar el comportamiento del líder.
- Liderazgo en equipo. Se enfoca en cómo los líderes pueden construir, guiar y sostener equipos efectivos y colaborativos.

En conjunto, estos principios contribuyen a que los líderes comprendan de manera más efectiva cómo las decisiones que toman en relación con la utilización de recursos afectan el camino de la organización y su habilidad para mantenerse relevante y competitiva a través del tiempo.

1.5.2 Importancia del liderazgo estratégico

Según Bower y Gilbert (2007), el principal desafío del liderazgo es dar una dirección coherente de cómo los recursos, tangibles e intangibles, son asignados y transformados para alinear los procesos a los objetivos planteados de la compañía. Desde esta perspectiva

Healey y Hodkinson (2017), enuncian que una compañía en transformación llevará a la extinción de elementos o identidades establecidas y es el trabajo de los líderes estratégicos el identificar qué elementos de esas identidades pueden ser retenidos.

Healey y Hodkinson (2017) señalan que la gestión estratégica es clave para que la organización logre su propósito. Además, destacan que un buen líder debe ser capaz de tomar decisiones bien fundamentadas y adaptarse a escenarios de incertidumbre y cambio, entendiendo que la asignación de recursos va más allá de una tarea operativa y forma parte de las decisiones estratégicas de la organización.

En este sentido, los líderes tienen la capacidad de tomar decisiones que alinean los recursos con los objetivos a largo plazo de la empresa, asegurando que las acciones diarias se sumen a la visión global. La alta dirección (Healey & Hodgkin, 2017) tiene la responsabilidad de tomar decisiones estratégicas que marquen la dirección de la empresa, guiando el proceso de asignación de recursos con una perspectiva que va más allá de las tareas operativas.

1.5.3 Líder Whitney Wolfe Herd

Whitney Wolfe Herd es *CEO* y cofundadora de *Bumble*, una aplicación de citas online donde las mujeres toman la iniciativa (Forbes, 2025), Herd se convirtió en la billonaria mujer más joven en serlo por sus propios méritos, es decir, sin tener dinero desde la cuna, después de que la empresa *Bumble* cotizara en bolsa por diez meses.

De acuerdo con Kerr (2024), Whitney Wolfe Herd, nacida en Utah, Estados Unidos, en 1989, estudió en la Universidad de Utah, donde obtuvo su grado en estudios internacionales. Tras concluir sus estudios universitarios, cofundó y trabajó en Tinder, una de las aplicaciones de citas en línea más conocidas, en la que ocupó el cargo de vicepresidenta de mercadotecnia.

Para Wolfe Herd el refrán “de la adversidad surge la oportunidad” tiene sentido propio. Para ella significó una salida complicada de la compañía *Tinder*, a la cual demandó por acoso sexual, y crear su propia empresa de citas online, *Bumble*, centrada principalmente en las mujeres (Rahman-Jones & McCallum, 2023).

1.5.4 Habilidades Esenciales

Un líder estratégico debe desarrollar una serie de habilidades clave que le permitan enfrentar la complejidad y dinamismo del entorno. Schoemaker, Krupp y Howland proponen la teoría de habilidades esenciales, la cual destaca seis capacidades clave que todo líder debe desarrollar para tomar decisiones efectivas y guiar con visión (2013).

- Anticipar: Estar atento a los cambios y detectar señales tempranas que puedan afectar al entorno o al negocio.
- Interpretar: saber analizar información ambigua o confusa para entender lo que realmente está pasando.
- Tomar decisiones: Ser capaz de decidir con firmeza y a tiempo, incluso en situaciones inciertas.
- Alinear: Lograr que las personas se sumen a una visión común y trabajen juntas, superando diferencias.
- Aprender: Estar dispuesto a cambiar, adaptarse y aprender tanto de los aciertos como de los errores.
- Desafiar: Cuestionar lo establecido, romper con lo cómodo y promover la innovación cuando sea necesario.

En conjunto, estas habilidades permiten al líder moverse con mayor claridad en entornos complejos y cambiantes, combinando análisis, acción y aprendizaje continuo. Estas más

que capacidades aisladas, funcionan como un conjunto que ayuda a tomar mejores decisiones, alinear a las personas y responder de manera consciente a los retos que enfrenta la organización.

Este conjunto de habilidades también puede verse reflejado en estilos de liderazgo actuales como el de Whitney Wolfe Herd, quien ha sabido leer los cambios sociales y del mercado para replantear la forma en que se relacionan las personas dentro de la industria de las aplicaciones de citas. A través de decisiones claras, enfocadas en el propósito y la cultura de la organización, ha logrado alinear a sus equipos alrededor de una visión común, incluso en contextos de alta presión y cambio constante.

1.5.5 Liderazgo en el cambio organizacional a largo plazo

Según Healey y Hodgkinson (2017), las capacidades dinámicas permiten que las organizaciones se mantengan vigentes a lo largo del tiempo, ya que facilitan su adaptación, transformación y viabilidad en entornos cambiantes. En este sentido, los líderes juegan un papel central, pues son quienes deben desarrollar estas capacidades para responder a los cambios tecnológicos y de mercado que impone la dinámica global.

Desde esta perspectiva, el liderazgo efectivo no se limita al dominio de habilidades técnicas o estructurales, sino que también implica la capacidad de generar un vínculo emocional y simbólico con los colaboradores, conectando la estrategia con sus valores, identidades y aspiraciones. Bajo este enfoque, el cambio organizacional a largo plazo suele enfrentar resistencia, por lo que el liderazgo no busca eliminarla, sino comprenderla y trabajar con ella, integrando incluso las voces disidentes como parte natural del proceso de transformación.

Este enfoque puede apreciarse en estilos de liderazgo como el de Whitney Wolfe Herd, quien ha demostrado que comprender a las personas, trabajar con la resistencia al

cambio y dar sentido a la estrategia desde lo humano es clave para impulsar transformaciones sostenibles dentro de la organización.

1.5.6 Conclusiones liderazgo estratégico

Como conclusión, el liderazgo de Whitney Wolfe Herd ofrece lecciones clave sobre cómo combinar propósito, visión estratégica y sensibilidad cultural para generar transformación organizacional y social. Su capacidad para anticipar tendencias, desafiar estructuras dominantes, interpretar el entorno, alinear equipos y tomar decisiones audaces demuestra una madurez estratégica poco frecuente en líderes jóvenes (Kerr, 2024).

Su habilidad para aprender y delegar aún está en desarrollo, lo cual es una oportunidad para evolucionar a un liderazgo más completo. Whitney Wolfe Herd como líder y *CEO* es un ejemplo de cómo el liderazgo estratégico implica desafiar al presente y preparar el futuro.

1.6 Conclusiones

En conjunto, este capítulo permite entender, con base teórica, cómo las empresas toman decisiones estratégicas y qué factores realmente las sostienen en el tiempo, no basta con aplicar modelos, sino que se requiere liderazgo para interpretar el entorno, priorizar recursos y alinear a las personas hacia una visión común en contextos complejos y cambiantes. En términos prácticos, sirve para explicar cómo esas decisiones impactan la capacidad de adaptación, la competitividad y la sostenibilidad de la organización.

CAPÍTULO 2

PLANEACION ESTRATEGICA DE *BALDWIN* EN LA INDUSTRIA *CAPSTONE*

2.1 Introducción capítulo 2

En este capítulo se presenta el análisis del entorno competitivo de la industria *Capstone* y el contexto en el que se desarrollan las decisiones estratégicas de la empresa *Baldwin*. Para ello, primero se describe la estructura de la industria, los segmentos de mercado que la conforman y los criterios que utilizan los clientes al momento de elegir un proveedor de sensores.

Posteriormente, se analiza la dinámica competitiva de la industria mediante el modelo de las cinco fuerzas, lo que permite entender el nivel de rivalidad existente y los factores que influyen en la competitividad de las empresas. A partir de este análisis del entorno, se presenta el perfil corporativo de *Baldwin*, su estructura organizacional y la estrategia general adoptada por la empresa. Finalmente, se describen las principales tácticas por departamento y los objetivos estratégicos que orientan la toma de decisiones y el desarrollo de la organización.

2.2 Industria *Capstone*

La industria *Capstone*, desarrollada por *Capsim*, está diseñada para recrear la gestión de una compañía dentro del sector electrónico (Capsim, 2026b). En este entorno, las empresas fabrican y comercializan sensores para otros fabricantes, por lo que se compete en un mercado de empresa a empresa (*B2B*). Los dispositivos registran condiciones físicas y generan datos que se usan en múltiples industrias como telecomunicaciones, seguridad y automatización.

El punto de partida de la industria es la transición de un monopolio a un mercado competitivo, ya que el gobierno divide una sola empresa en seis compañías con capacidades idénticas, *Andrews*, *Baldwin*, *Chester*, *Digby*, *Erie* y *Ferris*. Desde ese punto, los resultados

de cada empresa dependen de la calidad de sus decisiones y la capacidad de ejecutarlas de manera constante.

La competencia se manifiesta en distintas áreas, debido a que las empresas necesitan que sus productos resulten atractivos para el cliente y, al mismo tiempo, mantener una operación eficiente y financieramente sólida. Por ello, es necesario coordinar investigación y desarrollo, mercadotecnia, producción, finanzas, y recursos humanos dado que las decisiones en cada área afectan a las demás y terminan reflejándose en la participación de mercado, los resultados y la estabilidad a lo largo de los ejercicios (Capsim, 2026b).

2.2.1 Segmentos de mercado y preferencias de los clientes

Dentro de la industria *Capstone*, el mercado está organizado en cinco segmentos de clientes: *Traditional*, *Low End*, *High End*, *Performance* y *Size*. Cada uno de ellos presenta criterios de compra distintos y expectativas específicas, por lo que las empresas ajustan sus productos para ofrecer sensores con las características que mejor se alineen con lo que valora cada grupo.

- *Traditional*: segmento más estable y suele concentrar una parte importante del mercado. Los clientes buscan un equilibrio entre desempeño, tamaño y precio, además valoran que el producto no sea demasiado nuevo ni demasiado antiguo.
- *Low End*: segmento más sensible al precio. Los clientes buscan productos económicos y con mayor antigüedad. No exigen alto desempeño ni especificaciones avanzadas, su decisión de compra se basa principalmente en bajo costo.

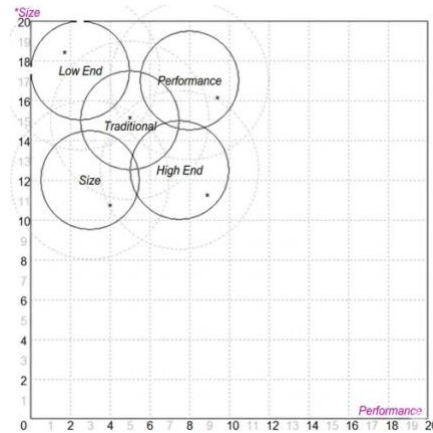
- *High End*: este segmento demanda sensores con tecnología avanzada. Los clientes valoran alto desempeño, tamaño reducido y productos recientes. Están dispuestos a pagar precios más altos a cambio de innovación y mejores especificaciones.
- *Performance*: buscan sensores de alto desempeño y alta confiabilidad. Aceptan pagar más si el producto cumple con estándares exigentes y funciona de forma consistente.
- *Size*: en este segmento, el factor más importante es el tamaño reducido del sensor. Los clientes prefieren productos pequeños y técnicamente actualizados, incluso si esto implica pagar un precio mayor.

Los clientes, al momento de comprar, consideran cuatro criterios principales para evaluar y elegir a el proveedor más adecuado, los cuales se presentan a continuación. (Capsim, 2026b).

- Precio: cada segmento maneja rangos de precio distintos, algunos buscan opciones económicas y otros pagan más por tecnología avanzada.
- Edad: cambia qué tan nuevo quieren el producto; unos prefieren tecnología reciente y otros algo ya probado en el mercado.
- Confiabilidad o *MTBF (Mean Time Before Failure)*: mide en horas cuánto dura antes de fallar. Algunos segmentos exigen *MTBF* alto y otros aceptan uno menor.
- Posicionamiento: es la combinación de tamaño y desempeño del sensor, es decir, qué tan pequeño es y qué tan rápido o sensible responde. Conforme avanzan los años, las preferencias del mercado se van desplazando hacia productos más pequeños y con mayor desempeño, por lo que los mercados se mueven gradualmente en esa dirección.

Para analizar estas dinámicas, se utilizan herramientas como el mapa perceptual, que permite visualizar el posicionamiento de los productos frente a sus competidores (Capsim, 2026b), como se muestra en la imagen 1.

Imagen 1. Mapa perceptual Capstone.



Nota: tomado de Capsim (2026b)

En el Gráfico 1 se presenta la ponderación porcentual de los criterios de compra precio, edad, confiabilidad y posicionamiento para cada segmento del mercado, de acuerdo con el grupo de clientes que lo conforma.

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

Nota: elaboración propia con datos de Capsim (2026b)

Comprender estas diferencias es clave para diseñar una estrategia efectiva, ya que cada segmento responde a prioridades distintas. Ajustar el producto y el precio conforme a estos criterios de compra permite mejorar el *Customer Survey Score* y fortalecer la posición competitiva dentro de la industria.

2.2.2 Situación general de las empresas

Al inicio de la industria *Capstone*, todas las empresas parten en condiciones similares, ya que la industria surge a partir de la desintegración estructural de un monopolio en competidores equivalentes. Cada compañía inicia con cinco productos, uno para cada segmento del mercado (*Traditional, Low End, High End, Performance* y *Size*), además de iniciar con una capacidad productiva y niveles de automatización similares. (Capsim, 2026b).

A pesar de iniciar en igualdad de condiciones, las empresas enfrentan cambios desde el primer año; cada ejercicio representa un año de operación, por lo que los productos envejecen y los segmentos se desplazan en el mapa perceptual, lo que obliga a realizar ajustes cada ejercicio en investigación y desarrollo. En paralelo, la rivalidad aumenta porque todas buscan mejorar su *Customer Survey Score*, definir precios adecuados, fortalecer promoción y ventas, reducir costos y crecer en participación.

En el plano financiero, las compañías deben equilibrar crecimiento y liquidez, porque requiere planeación e invertir en capacidad, automatización o nuevos desarrollos. Además, una proyección de ventas poco precisa puede generar inventarios excesivos, lo que implica costos de mantenimiento, o faltantes, lo que provoca pérdida de ventas, afectando tanto los resultados como el flujo de efectivo (Capsim, 2026b).

En conjunto, es un entorno competitivo dinámico, donde el desempeño depende de la coordinación de las decisiones entre investigación y desarrollo, Mercadotecnia, Producción y Finanzas para mantener una posición sólida en el mercado (Capsim, 2026b).

2.2.3 Análisis de las cinco fuerzas competitivas

El análisis de las cinco fuerzas competitivas permite comprender la estructura de la industria *Capstone* y el grado de presión que enfrentan las empresas para mantenerse rentables dentro del mercado de sensores. Este enfoque considera la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de los clientes, el poder de los proveedores, la amenaza de nuevos entrantes y la existencia de productos sustitutos, elementos que en conjunto determinan la intensidad de la competencia y la sostenibilidad de los resultados a lo largo del tiempo.

En primer lugar, la rivalidad entre competidores es elevada. Desde la conformación inicial de la industria, seis compañías: *Andrews, Baldwin, Chester, Digby, Erie y Ferris* que participan con condiciones similares y compiten directamente por los mismos segmentos de mercado: *Traditional, Low End, High End, Performance y Size*. Cada compañía busca posicionar sus sensores mediante ajustes en precio, especificaciones técnicas, inversión comercial y capacidad productiva. Debido a que los productos son comparables y los clientes pueden elegir entre varias alternativas, cualquier mejora implementada por un competidor suele traducirse en una pérdida de participación para otro, lo que intensifica la competencia directa dentro del sector (Capsim, 2026b).

En segundo lugar, el poder de negociación de los clientes es alto. Los compradores analizan cuidadosamente las opciones disponibles y seleccionan aquellas que mejor se ajustan a sus criterios de precio, edad del producto, confiabilidad medida a través del *MTBF* y posicionamiento en términos de tamaño y desempeño. Además, no existen costos significativos por cambiar de proveedor, por lo que los clientes pueden sustituir fácilmente un producto por otro si encuentran una alternativa más conveniente. Esta situación obliga a

las empresas a mantenerse alineadas con las preferencias de cada segmento para evitar una disminución en sus ventas.

Por otro lado, el poder de negociación de los proveedores es bajo dentro de la industria *Capstone*. Las empresas no realizan negociaciones directas con proveedores ni enfrentan variaciones estratégicas relevantes en los costos de los insumos, los cuales se mantienen relativamente estables. Lo que significa que la estructura de costos depende principalmente de decisiones internas como la automatización, la eficiencia operativa y la planificación de la capacidad instalada.

En cuanto a la amenaza de nuevos entrantes, esta es inexistente. El número de competidores permanece constante durante los distintos periodos analizados y no se incorporan nuevas empresas al mercado.

Finalmente, la amenaza de productos sustitutos es también inexistente, ya que los sensores constituyen un componente esencial para los fabricantes y no existen alternativas directas dentro de esta industria que puedan reemplazar su función. Por lo tanto, la competencia se desarrolla principalmente entre las propias empresas del sector y no frente a tecnologías distintas.

2.2.4 Reporte Courier

En la industria *Capstone*, el reporte *Courier* es el documento que permite entender qué está ocurriendo realmente en el mercado durante cada ejercicio (Capsim, 2026b). A través de este informe anual del periodo anterior se puede observar cómo se comportaron los distintos segmentos (*Traditional, Low End, High End, Performance y Size*), qué productos están mejor posicionados y cómo están respondiendo los clientes ante las decisiones tomadas por cada empresa en periodo anterior a su emisión.

El *Courier* reúne información clave como la participación de mercado, el posicionamiento de los productos en términos de tamaño y desempeño, los niveles de *MTBF*, los precios, la inversión en promoción y accesibilidad, así como datos de producción y resultados financieros. Después de trabajar con este reporte en distintos ejercicios, se vuelve evidente que cada decisión impacta de manera directa en los resultados del periodo siguiente. No se trata únicamente de vender más, sino de entender por qué se venden ciertos productos y otros no.

Al revisar el informe, es posible identificar con claridad si un producto está bien ubicado dentro de su segmento o si comienza a alejarse de las expectativas del mercado. También permite analizar cómo la inversión en capacidad o en automatización puede mejorar los costos, pero al mismo tiempo exige una planeación financiera responsable. En varias ocasiones, decisiones que parecían correctas en el corto plazo generaron presiones posteriores cuando no se anticiparon los movimientos de tamaño y desempeño que caracterizan a la industria (Capsim, 2026b).

Además, el *Courier* no solo muestra resultados pasados, sino que ayuda a anticipar tendencias. Los desplazamientos anuales en las preferencias de los clientes obligan a mantener una revisión constante del portafolio de productos. Si una empresa deja de innovar o no ajusta oportunamente sus sensores, pierde competitividad rápidamente. De igual forma, el comportamiento de los competidores se vuelve visible y permite inferir qué tipo de estrategia están siguiendo.

Por ello, más que un simple reporte informativo, el *Courier* se convierte en una guía para la toma de decisiones. Su correcta interpretación permite entender la lógica de la industria *Capstone* y fundamentar las decisiones estratégicas con base en datos y no únicamente en intuición. Esta comprensión del entorno competitivo sirvió como punto de

partida para que la mesa directiva definiera la estrategia general que se presenta en el siguiente apartado.

2.2.5 Estrategias genéricas en la industria Capstone

Capstone cuenta con seis estrategias genéricas que las organizaciones pueden implementar.

Cada una de ellas posee atributos distintivos, y su adecuada selección permite al equipo directivo de la empresa obtener una ventaja competitiva dentro de la industria (Capsim, 2026b).

1. Líder de costo amplio: busca competir en todos los mercados mediante precios bajos logrados por una estricta reducción de costos y altos niveles de automatización. La empresa mantiene todos sus productos, invierte poco en mercadotecnia y prioriza la automatización en segmentos estables. En finanzas, se apoya principalmente en bonos a largo plazo y opera con un apalancamiento elevado pero controlado.
2. Diferenciador amplio: compite en todos los segmentos mediante productos de alto diseño, gran notoriedad y fácil acceso, con precios premium. Mantiene y actualiza toda su línea para cumplir con las preferencias del mercado, invierte fuertemente en marketing, expande capacidad para atender la demanda y solo aumenta la automatización sin comprometer la diferenciación. Financiera-mente, prioriza emitir acciones y operar con bajo endeudamiento.
3. Líder de costos de nicho: se concentra en los segmentos *Traditional* y *Low End*, compitiendo mediante precios bajos gracias a la minimización de costos y al aumento de la automatización. La empresa migra sus productos hacia estos mercados, mantiene un proceso de mercadotecnia básico al inicio y prioriza turnos

extra sobre ampliar capacidad. En finanzas, se apoya principalmente en bonos a largo plazo y opera con un apalancamiento elevado pero manejado.

4. Diferenciador de nicho: se centra en los segmentos de alta tecnología *High End*, *Size* y *Performance*, ofreciendo artículos de diseño superior, alta notoriedad, fácil acceso y constante innovación, con precios premium y capacidad en expansión para atender la demanda. La empresa mantiene solo sus líneas tecnológicas, introduce nuevos productos avanzados, invierte fuertemente en mercadotecnia y evita endeudarse en exceso al financiarse principalmente con acciones y utilidades, manteniendo un apalancamiento moderado.
5. Líder en costos con enfoque en el ciclo de vida del producto: compite con precios bajos en los segmentos *High End*, *Traditional* y *Low End*, aprovechando el ciclo de vida de cada artículo al lanzarlos en alta tecnología y dejarlos madurar hasta el mercado económico. La empresa introduce nuevos productos de *High End* de forma periódica, incrementa la automatización en líneas de larga duración y ajusta su estrategia en mercadotecnia para mantenerse competitiva. Financieramente, se apoya en bonos a largo plazo y mantiene un apalancamiento alto pero controlado.
6. Diferenciador con enfoque en el ciclo de vida del producto: se centra en los segmentos *High End*, *Traditional* y *Low End*, ofreciendo productos de diseño superior, alta notoriedad e innovación continua, con precios premium. La empresa reposiciona sus productos a medida que avanzan en el ciclo de vida, introduce nuevos modelos en *High End*, invierte fuertemente en mercadotecnia y expande capacidad según la demanda, financiándose sobre todo con acciones y manteniendo bajo endeudamiento.

En conclusión, las seis estrategias de *Capstone* ofrecen distintas rutas para competir eficazmente, ya sea mediante costos, diferenciación o un enfoque de nicho o ciclo de vida. La elección adecuada y la coherencia en su ejecución permiten a las empresas construir una ventaja competitiva y tomar decisiones más sólidas en todas las áreas del negocio.

2.3 Perfil corporativo Baldwin

Baldwin es una de las seis compañías que surgieron tras la división del monopolio dentro de la industria de los sensores. A continuación, se describen los aspectos que orientan a la empresa y reflejan su esencia organizacional.

2.3.1 Misión

En *Baldwin* desarrollan sensores confiables e innovadores para responder a las distintas necesidades del mercado, desde soluciones accesibles hasta tecnología de alto desempeño. Su misión es ofrecer productos de calidad, precisión y valor, contribuyendo al éxito de nuestros clientes y al crecimiento sostenible de la empresa.

2.3.2 Visión

Ser una empresa líder en soluciones de sensores que impulsen la innovación, la eficiencia y el crecimiento en los distintos segmentos del mercado, distinguiéndose por su precisión, confiabilidad y capacidad para anticipar las necesidades tecnológicas del futuro.

2.3.3 Valores

Estos valores orientan la forma en *Baldwin* desarrolla sus productos y la toma decisiones:

- **Innovación:** impulsamos el desarrollo de nuevas soluciones y mejoras constantes en nuestros sensores para anticipar las necesidades tecnológicas del mercado.
- **Calidad:** nos comprometemos a ofrecer productos confiables, precisos y duraderos, sin comprometer los estándares que distinguen a *Baldwin*.

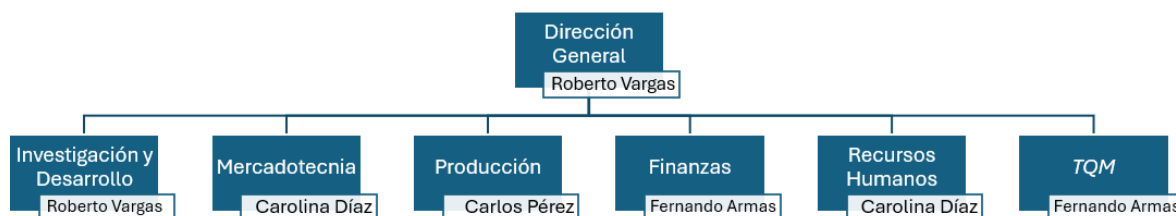
- Orientación al cliente: escuchamos y entendemos a cada segmento del mercado para crear soluciones que generen verdadero valor.
- Eficiencia operativa: optimizamos procesos y recursos para mantener costos competitivos y un desempeño sólido en todas nuestras operaciones.
- Trabajo en equipo: fomentamos la colaboración abierta y el respeto para construir soluciones sólidas y lograr resultados superiores.

En conjunto, estos valores permiten que *Baldwin* mantenga una cultura organizacional sólida y enfocada en la mejora continua, fortaleciendo su posición en el mercado y generando confianza en sus clientes.

2.3.4 Estructura Organizacional

La imagen 2 muestra la estructura organizacional de la empresa *Baldwin*, donde se identifican las distintas áreas que la conforman y las personas responsables de cada departamento.

Imagen 2 Organigrama de la empresa Baldwin



Nota: Elaboración propia

A continuación, se presenta la formación y trayectoria de las personas responsables de cada área, así como las principales funciones de los puestos que desempeñan.

- Roberto Vargas Lomelí es ingeniero en sistemas y actualmente se desempeña en el Grupo Aeroportuario del Pacífico, donde participa en iniciativas relacionadas con

innovación, adopción digital y mejora organizacional. A lo largo de su trayectoria ha colaborado en la implementación de soluciones tecnológicas y en la optimización de operaciones dentro de entornos corporativos complejos.

Dentro de la industria *Capstone*, asume el cargo de dirección general de *Baldwin*, además de estar al frente de investigación y desarrollo. Desde su función directiva, define los objetivos de la compañía, procura que todas las áreas trabajen de manera alineada, coordina al equipo responsable y da seguimiento al cumplimiento de las metas organizacionales con base en la información de cada departamento.

Asimismo, en investigación y desarrollo lidera las decisiones vinculadas con el posicionamiento tecnológico de las líneas de producto, la evolución de sus características dentro del mapa perceptual y la congruencia del portafolio con la estrategia de liderazgo en costos adoptada por la organización. Esta función contempla el diseño, actualización y reposicionamiento de los productos, mediante el ajuste de variables como desempeño, tamaño, *MTBF* y edad, con el fin de responder de mejor manera tanto al enfoque de la compañía como a las necesidades de cada segmento.

- Carolina Díaz es licenciada en Comercio Internacional y cuenta con experiencia en ventas, promoción de marca y atención al cliente dentro del sector joyero. Además, ha desarrollado una trayectoria de más de cinco años en *Avnet* como analista de materiales, participando en actividades relacionadas con compras, seguimiento a proveedores y abastecimiento.

Dentro de la industria *Capstone*, está a cargo de mercadotecnia, función desde la cual analiza el mercado y el comportamiento de los clientes para respaldar

las decisiones comerciales. También define precios, establece presupuestos de promoción y ventas, y realiza el pronóstico de demanda anual.

Además, es responsable de Recursos Humanos, donde se enfoca en la capacitación del personal, el clima laboral y el seguimiento de indicadores vinculados con la eficiencia del equipo.

- Carlos Pérez cuenta con una trayectoria sólida en el área comercial dentro del sector tecnológico. Ha acumulado tres años de experiencia como *Inside Sales* en *Avnet*, un año como Account Manager para la región de Chihuahua y cuatro años como gerente de ventas para la zona noroeste del país en *Vishay*, lo que le ha permitido desarrollar habilidades en gestión comercial, atención a cuentas y seguimiento a operaciones en distintos mercados.

Dentro de la industria *Capstone*, está a cargo de producción, función desde la cual planifica la fabricación con base en el pronóstico de ventas. Además, administra la capacidad instalada, los niveles de automatización y el control de inventario, con el propósito de mantener un balance entre disponibilidad y eficiencia operativa.

- Fernando Armas cuenta con más de nueve años de experiencia en la industria de manufactura electrónica dentro de los sectores automotriz e industrial. Actualmente se desempeña como *Senior Program Manager* en IMI México, donde ha participado en la gestión de programas para clientes, coordinando equipos multidisciplinarios y supervisando distintas etapas del desarrollo y producción.

Dentro de la industria *Capstone*, está a cargo del área de finanzas, desde donde administra los recursos de la empresa para mantener una operación estable. Entre sus responsabilidades se encuentran evaluar fuentes de financiamiento, dar

seguimiento a cobros y pagos, y apoyar decisiones relacionadas con acciones y dividendos.

De igual manera, también es responsable de *TQM*, función orientada a identificar oportunidades de mejora en los procesos y promover inversiones que permitan reducir costos, fortalecer la calidad y hacer más eficientes las operaciones.

En *Baldwin*, las responsabilidades de cada gerente se definen de acuerdo con su perfil y experiencia, para facilitar una mejor puesta en marcha de la estrategia y favorecer los resultados de cada año.

2.4 Estrategia general

La empresa *Baldwin* decidió adoptar una estrategia de liderazgo en costos amplio, orientada a competir en todos los segmentos del mercado de sensores mediante precios competitivos y una operación altamente eficiente. Este enfoque busca aprovechar economías de escala, altos niveles de automatización y una coordinación efectiva entre las áreas funcionales para reducir los costos unitarios y sostener una posición sólida dentro de la industria.

Los segmentos *Traditional* y *Low End* concentran el mayor volumen de unidades vendidas dentro del mercado. Por esta razón, la empresa prioriza la eficiencia operativa en estos productos mediante altos niveles de automatización y una política de precios competitiva. Esta combinación permite reducir los costos unitarios de producción y sostener una posición sólida dentro de los segmentos de mayor demanda.

Por otro lado, los segmentos *High End*, *Performance* y *Size* presentan un ritmo de innovación más acelerado y requieren actualizaciones constantes en investigación y desarrollo para mantenerse dentro de las posiciones ideales del mercado. En estos casos la estrategia consiste en realizar ajustes graduales en desempeño y tamaño para seguir el desplazamiento natural del segmento sin generar costos excesivos de rediseño.

En términos generales, *Baldwin* gestiona su portafolio de productos buscando un equilibrio entre eficiencia operativa, actualización tecnológica y cobertura del mercado. De esta forma, la empresa procura mantener competitividad en los distintos segmentos de la industria mientras optimiza el uso de sus recursos productivos y financieros.

2.4.1 *Tácticas por departamento*

Para que la estrategia empresarial tenga efectos reales, es necesario traducirla en acciones operativas dentro de cada área funcional. Las siguientes tácticas permiten alinear las decisiones operativas de cada área con la estrategia de liderazgo en costos y con el ciclo de vida del producto.

- Investigación y desarrollo: El área de investigación y desarrollo se orientará a mantener las cinco líneas activas, cada una orientada a un segmento específico del mercado. Durante los primeros años se realizarán ajustes graduales en desempeño y tamaño con el objetivo de conservar cada línea cercana al punto ideal dentro del mapa perceptual. Siguiendo la lógica del ciclo de vida tecnológico, las soluciones introducidas en segmentos de mayor innovación evolucionarán gradualmente hacia mercados más sensibles al precio conforme envejecen.

El nivel de confiabilidad se mantendrá dentro de rangos competitivos entre 17,000 y 23,000 horas de *MTBF*, priorizando valores más altos en *High End*, *Performance* y *Size*. Conforme las líneas maduren y pierdan competitividad tecnológica, la más antigua terminará compitiendo en *Low End* y eventualmente se retirará cuando su rentabilidad disminuya. Adicionalmente la empresa contempla el desarrollo de un nuevo producto que será introducido en el segundo año de operación. Este nuevo sensor se posicionará dentro del segmento *Performance*, con

el objetivo de fortalecer la presencia de la empresa en los mercados de mayor exigencia tecnológica.

- Mercadotecnia: la estrategia se enfocará en sostener competitividad mediante precios ubicados ligeramente por debajo del promedio del mercado en *Traditional* y *Low End*, segmentos donde el volumen de ventas es mayor. En *High End*, *Performance* y *Size* se mantendrán niveles cercanos a la media de la industria para conservar margen sin perder participación.

La inversión inicial en promoción y ventas se ubicará alrededor de \$1,400, incrementándose gradualmente hasta rangos cercanos a \$2,200 conforme crezca la presencia de la empresa en los distintos mercados. Con esta política se busca alcanzar niveles de accesibilidad superiores al 65 % y conocimiento de marca cercano al 70 % en los segmentos prioritarios.

Los pronósticos de demanda se elaborarán utilizando la información histórica del *Courier* del periodo anterior, ajustando las proyecciones de acuerdo con la participación alcanzada y el crecimiento esperado de cada segmento.

- Producción: el área de producción se enfoca en mejorar la eficiencia operativa mediante incrementos progresivos en los niveles de automatización. Durante los primeros dos periodos, las líneas orientadas a *Traditional* y *Low End* iniciarán el proceso de incremento en automatización, pasando gradualmente de niveles cercanos a 7.0 hasta aproximarse a 9.0, con el objetivo de reducir costos laborales y aprovechar el alto volumen de ventas característico de estos segmentos. A partir del tercer periodo, estas mismas líneas continuarán aumentando su nivel de automatización hasta alcanzar valores cercanos a 10.0, consolidando así la eficiencia operativa en los mercados de mayor volumen.

Por otra parte, las líneas dirigidas a *High End, Performance* y *Size* mantendrán durante los primeros años niveles moderados entre 7.0 y 8.0, con el fin de conservar flexibilidad para realizar ajustes en diseño y reposicionamiento dentro del mapa perceptual.

Una vez que estas líneas comiencen a madurar dentro del ciclo de vida del mercado, aproximadamente a partir del quinto periodo, se incrementará gradualmente su automatización para reducir costos de producción sin afectar la capacidad de adaptación tecnológica. La programación de fabricación se establecerá entre 5 % y 10 % por encima del pronóstico de ventas, con el objetivo de evitar faltantes y asegurar disponibilidad para los clientes.

- Finanzas: la estrategia financiera se orienta a garantizar liquidez suficiente para financiar las inversiones en automatización y desarrollo durante las primeras etapas de operación. En el primer y segundo periodo se contempla la emisión de bonos a largo plazo para cubrir los incrementos en capacidad productiva y los programas de mejora operativa. A partir del tercero, una vez estabilizados los flujos de efectivo, se iniciará el pago gradual de la deuda, priorizando la reducción del apalancamiento financiero sin comprometer la operación.

La emisión de acciones no se considera en los primeros años, ya que se busca evitar dilución del capital mientras la empresa consolida su rentabilidad. Sin embargo, esta opción podría utilizarse en caso de requerir ampliaciones importantes de capacidad. En los últimos periodos, si los resultados financieros lo permiten, se evaluará la recompra parcial de acciones con el objetivo de fortalecer el valor para los accionistas y mejorar los indicadores financieros de la compañía

- Recursos humanos: El área de recursos humanos se orienta a mejorar la productividad del personal mediante programas constantes de capacitación y desarrollo. Se mantiene un gasto aproximado de \$5,000 a partir del segundo año de operación en reclutamiento y cerca de 80 horas de capacitación por empleado, lo que permite fortalecer las habilidades técnicas de la fuerza laboral y reducir la rotación del personal. Estas acciones contribuyen a mejorar la eficiencia de los procesos productivos y apoyar la implementación de la estrategia general de la empresa.
- *TQM*: la empresa incorpora programas de gestión de calidad total (*TQM*) con el objetivo de mejorar la eficiencia de los procesos productivos y reducir costos operativos. Para ello se destinan inversiones cercanas a \$1,000 a \$1,500 por iniciativa en los siguientes programas como: *Continuous Process Improvement (CPI)*, *Vendor Just InTime (JIT)*, *Quality Inniciative Trainning (QIT)*, *Benchmarking* y *Concurrent Engineering (CCE)* /6 *Sigma Training*. Estas acciones permiten fortalecer la calidad del producto, mejorar la eficiencia de la operación y consolidar la competitividad de la empresa dentro de la industria.

Finalmente, la empresa mantiene presencia en todos los segmentos del mercado, incluyendo aquellos de mayor complejidad tecnológica. Esta decisión permite diversificar la participación en el mercado y evitar que los competidores concentren completamente sus esfuerzos en los segmentos de mayor volumen.

2.5 Objetivos estratégicos anuales y a largo plazo

Con base en la estrategia seleccionada, la compañía *Baldwin* proyecta los siguientes resultados anuales en su *BSC*. La Tabla 2 presenta los indicadores que servirán como

referencia para la toma de decisiones y la implementación de acciones de mejora o ajustes estratégicos.

Tabla 2 BSC anual

	Rd1	Rd2	Rd3	Rd4	Rd5	Rd6	Rd7	Rd8
Finanzas	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Precio de la acción:	8.0 / 8	8.0/8	8.0/8	8.0/8	8.0/8	8.0/8	8.0/8	8.0/8
Beneficios:	1.5 / 9	9.0/9	9.0/9	9.0/9	9.0/9	5.1/9	9.0/9	9.0/9
Apalancamiento:	8.0 / 8	8.0/8	8.0/8	4.9/8	3.6/8	2.7/8	0.0/8	0.0/8
Subtotal:	17.5 / 25	25/25	25/25	21.9 /25	20.6 /25	15.8 /25	17 /25	17 /25
Proceso Interno del Negocio								
Margen de contribución:	2.1 / 5	5.0 /5	5.0 /5	5.0 /5	5.0 /5	5.0 /5	5.0 /5	5.0 /5
Utilización de la planta:	5.0 / 5	5.0 /5	5.0 /5	5.0 /5	5.0 /5	5.0 /5	5.0 /5	0.5 /5
Días de capital de trabajo:	5.0 / 5	5.0 /5	5.0 /5	5.0 /5	0.0 /5	0.0 /5	0.0 /5	0.0 /5
Costos por falta de inventario (Stock-out):	0.9 / 5	2.0 /5	4.8 /5	4.5 /5	3.5 /5	4.9 /5	1.1 /5	0.0 /5
Costos de mantenimiento de inventario:	5.0 / 5	5.0 /5	3.3 /5	5.0 /5	4.4 /5	2.4 /5	5.0 /5	5.0 /5
Subtotal:	18 / 25	22 /25	23.1 /25	24.5 /25	17.9 /25	17.3 /25	16.1 /25	10.5 /25
Clientes								
Criterios de compra del cliente:	5.0 / 5	5.0 /5	5.0 /5	5.0 /5	5.0 /5	5.0 /5	5.0 /5	5.0 /5
Reconocimiento de la marca por los clientes:	2.3 / 5	4.1 /5	4.3 /5	4.8 /5	5.0 /5	5.0 /5	5.0 /5	5.0 /5
Accesibilidad para los clientes:	0.6 / 5	1.2 /5	1.5 /5	1.9 /5	0.9 /5	1.4 /5	2.0 /5	2.7 /5
Cantidad de productos:	2.9 / 5	2.9 /5	2.9 /5	2.9 /5	2.9 /5	2.1 /5	2.9 /5	2.9 /5
Gastos de ventas, generales y administrativos (SG&A):	5.0 / 5	5.0 /5	5.0 /5	5.0 /5	5.0 /5	5.0 /5	5.0 /5	5.0 /5
Subtotal:	15.8 / 25	18.2 /25	18.7 /25	19.6 /25	18.8 /25	18.5 /25	19.9 /25	20.6 /25
Aprendizaje y Crecimiento								
Tasa de rotación de empleados:	3.5 / 7	7.0 /7	7.0 /7	6.0 /6	4.8 /6	4.9 /6	5.0 /6	5.0 /6
Productividad de empleados:		7.0 /7	7.0 /7	7.0 /7	7.0 /7	7.0 /7	7.0 /7	7.0 /7
Reducción de materiales TQM				3.0 /3	3.0 /3	3.0 /3	3.0 /3	3.0 /3
Reducción de I+D TQM				3.0 /3	3.0 /3	3.0 /3	3.0 /3	3.0 /3
Reducción de costos administrativos TQM				3.0 /3	3.0 /3	3.0 /3	3.0 /3	3.0 /3
Aumento de la demanda por TQM				3.0 /3	3.0 /3	3.0 /3	3.0 /3	3.0 /3
Subtotal:	3.5 / 7	14 /14	14 /14	25 /25	23.8 /25	23.9 /25	24 /25	24 /25

Nota: Elaboración propia con datos del BSC de Capstone (2026a)

Complementariamente, la Tabla 3 presenta la proyección estimada de los indicadores en el largo plazo.

Tabla 3 Indicadores a largo plazo

Finanzas	2030	2034
Capitalización de mercado	16.0/20	20.0/20
Ventas	16.0/20	20.0/20
Préstamo de emergencia	13.0/20	8.7/20
Proceso Interno del Negocio		
Beneficio operativo:	50.0/60	60.0/60
Clientes		
Puntuación promedio ponderada de	15.0/20	20.0/20
Cuota de mercado	28/40	33.6/40
Aprendizaje y Crecimiento		
Ventas por empleado	16.0/20	20.0/20
Activos por empleado	16.0/20	20.0/20
Beneficios por empleado	16.0/20	20.0/20
Total	186 /240	222.3 /240

Nota: Elaboración propia con datos del BSC de Capstone (2026a)

Esto permite identificar los principales objetivos que se buscarán alcanzar en cada periodo. De igual manera, se establecieron metas a largo plazo que servirán como referencia para el desarrollo y fortalecimiento de la estrategia, asegurando coherencia entre las decisiones operativas y la dirección estratégica planteada.

2.6 Conclusiones capítulo 2

El análisis de la industria *Capstone* permite comprender que se trata de un entorno competitivo dinámico, en el que las empresas deben ajustar continuamente sus productos, precios y operaciones para responder a las preferencias de los distintos segmentos del mercado. En este contexto, factores como el posicionamiento del producto, el precio, la confiabilidad y la edad influyen directamente en la decisión de compra de los clientes y en la participación de mercado de cada empresa.

Con base en este entendimiento del entorno, la empresa *Baldwin* definió una estrategia de liderazgo en costos con enfoque en el ciclo de vida del producto, buscando mantener competitividad en los distintos segmentos mediante eficiencia operativa, ajustes graduales en el desarrollo de productos y una adecuada coordinación entre las áreas funcionales. De esta manera, la empresa establece una base estratégica que orienta sus decisiones y le permite competir de manera consistente dentro de la industria.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE LA EMPRESA *BALDWIN* EN LA INDUSTRIA: 2027 Y 2028

3.1 Introducción

En el presente capítulo se analizarán los resultados correspondientes a los periodos 2027 y 2028 de la empresa *Baldwin* en cada una de las áreas que la conforman. Asimismo, se examinará el desempeño en comparación con *Andrews* de la industria *Capstone*, así como la evolución general de la industria y los indicadores de corto plazo, con el fin de valorar si la empresa avanza de manera consistente dentro de la industria.

3.2 Análisis del panorama de la industria

Dentro de la industria de sensores en *Capstone*, las empresas compiten constantemente por mejorar su posición y aumentar su participación de mercado. En este contexto, *Baldwin* forma parte de las seis organizaciones que participan activamente, destacando por su enfoque estratégico orientado a la obtención de resultados superiores

3.2.1 *Balanced Scorecard* general

Se presenta el total de puntos obtenidos en el *BSC* de la industria *Capstone* por las seis empresas durante los dos periodos, como se muestra en la ilustración 3.

Ilustración 3 Puntaje BSC de las seis organizaciones

Organización	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	Puntaje	Total
<i>Andrews</i>	59	61	0	0	0	0	0	0	100	220
<i>Baldwin</i>	63	81	0	0	0	0	0	0	135	279
<i>Chester</i>	57	66	0	0	0	0	0	0	98	221
<i>Digby</i>	56	65	0	0	0	0	0	0	101	222
<i>Erie</i>	54	61	0	0	0	0	0	0	92	207
<i>Ferris</i>	63	64	0	0	0	0	0	0	93	220
Puntos posibles	82	89	89	100	100	100	100	100	240	1000

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2026a)

Tomando como referencia los resultados de 2027 y 2028, en primer lugar, se encuentra *Baldwin* con 279 puntos, seguido de *Digby* en segundo lugar con 222 puntos. Muy cerca de esta empresa se ubica *Chester*, con 221 puntos.

Por otra parte, las empresas que presentan un desempeño similar en la parte media de la tabla son *Andrews* y *Ferris*, ambas con 220 puntos cada una. Finalmente, la empresa que se encuentra con mayor rezago es *Erie* con 207 puntos.

3.2.2 Estrategias de los competidores

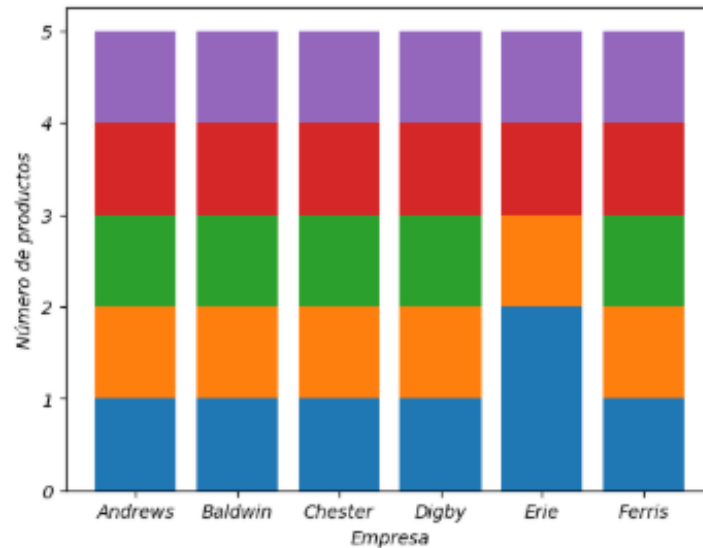
A partir de los resultados obtenidos por las empresas en los dos primeros años, es posible analizar las estrategias adoptadas por cada competidor, las cuales se vuelven más claras conforme avanza la simulación.

En 2028, se observa que la mayoría de las empresas participa en varios segmentos del mercado, lo que refleja un enfoque de cobertura amplia. No obstante, existen diferencias relevantes en la forma en que compiten, principalmente en aspectos como el posicionamiento de sus productos, las políticas de precio y el nivel de inversión en las distintas áreas funcionales.

En este contexto, *Baldwin* destaca por su mejor desempeño, tanto en el *BSC*, donde alcanza el mayor puntaje acumulado, como en los resultados del *Courier*, al liderar en ventas, utilidades y participación de mercado. Esto permite identificar una estrategia de amplia diferenciación con eficiencia operativa.

A continuación, la ilustración 4 muestra cuántos productos tiene cada empresa y cómo se distribuyen en los distintos segmentos.

Ilustración 4 Número de segmentos por empresa y segmento 2028



Nota: Creación propia con datos de Capstone (2026b)

Se observa que las empresas comienzan a definir sus estrategias a partir de los segmentos en los que concentran su desempeño. Por un lado, *Digby*, *Erie* y *Ferris* muestran una orientación hacia mercados de mayor volumen como *Low End* y *Traditional*, donde la competencia se basa principalmente en precio y eficiencia operativa. Esta coincidencia genera una competencia directa entre ellas, reflejando una tendencia hacia estrategias de liderazgo en costos. Por otro lado, *Andrews* muestra una orientación más clara hacia segmentos de mayor valor como *High End* y *Performance*, donde el posicionamiento y el nivel de desempeño son clave.

Baldwin se distingue por mantener una cobertura equilibrada en todos los segmentos, logrando buenos resultados tanto en mercados de volumen como en los de mayor exigencia. En contraste, *Chester* adopta una postura más conservadora, con mayor presencia en *Traditional* y *Low End*, evitando competir directamente en segmentos más demandantes.

A partir de los resultados obtenidos en el *Courier* de 2028 y de los resultados observados en el *BSC*, es posible identificar las estrategias genéricas que siguen las empresas dentro de la industria.

- *Andrews*: muestra una orientación hacia la diferenciación amplia, con participación en todos los segmentos y una mayor fortaleza en *High End* y *Performance*, donde sus productos se encuentran mejor posicionados. Esto se refleja en sus decisiones de investigación y desarrollo, al buscar mayor alineación entre sus productos y los requerimientos de desempeño y tamaño que demandan estos mercados. En mercadotecnia, sostiene niveles competitivos de concientización y accesibilidad, particularmente en segmentos de mayor valor, lo que demuestra una inversión dirigida a fortalecer su posicionamiento frente a clientes más exigentes. En operaciones, su comportamiento parece orientado a conservar cobertura de mercado más que a maximizar eficiencia, mientras que en finanzas mantiene una estructura funcional, aunque todavía sin alcanzar la misma solidez que empresas como *Baldwin*.
- *Chester*: también sigue una lógica de diferenciación amplia, al conservar presencia en todos los segmentos con productos relativamente bien alineados a las preferencias del mercado. Desde investigación y desarrollo, busca mantener competitividad en mercados de mayor valor como *High End*, *Performance* y *Size*, sin concentrarse por completo en un solo nicho. En mercadotecnia, opera con niveles intermedios de promoción y ventas, lo que le permite conservar participación sin depender de una postura comercial agresiva. En operaciones, muestra una orientación hacia la continuidad productiva y el crecimiento controlado, sin realizar apuestas extremas en capacidad o automatización. A nivel

financiero, refleja una postura más conservadora, consistente con una empresa que busca sostener su competitividad con menor presión financiera.

- *Digby*: sigue una estrategia de liderazgo en costos, enfocándose en aquellos segmentos donde el precio tiene un mayor peso en la decisión de compra y donde puede competir con una oferta más accesible. En I&D, sus decisiones parecen dirigidas a conservar productos funcionales y suficientemente competitivos, sin priorizar una diferenciación fuerte en segmentos premium. En mercadotecnia, mantiene presencia dentro del mercado, aunque sin mostrar una ventaja clara en posicionamiento frente a competidores como *Baldwin* o *Andrews*. En operaciones, su comportamiento sugiere una mayor orientación hacia el volumen y la participación que hacia una propuesta especializada.
- *Erie*: también se observa una estrategia de liderazgo en costos, enfocada en mercados donde el precio y la eficiencia operativa tienen mayor relevancia. Desde I&D, indica una apuesta por productos funcionales y competitivos, sin una orientación fuerte hacia segmentos que exigen mayor innovación. En mercadotecnia, mantiene una postura más conservadora, suficiente para sostener presencia en el mercado sin depender de inversiones elevadas en promoción o ventas. En operaciones, su prioridad parece centrarse en conservar una producción estable y eficiente, privilegiando el control de costos antes que la expansión. Esta lógica también se refleja en finanzas, donde su comportamiento sugiere una postura prudente y consistente con una empresa enfocada en estabilidad operativa.
- *Ferris*: se acerca más a una estrategia de diferenciación amplia, al mantener productos en todos los segmentos y buscar que estos se mantengan dentro de las

preferencias del cliente. Desde I&D, trabaja en conservar sus productos actualizados y competitivos en posición, sin enfocarse únicamente en un solo mercado. En mercadotecnia, realiza inversiones suficientes para sostener su presencia, aunque sin destacar por una postura especialmente agresiva. En operaciones, prioriza la cobertura en todos los segmentos antes que la especialización, lo que refleja una lógica de equilibrio. Desde finanzas, su comportamiento es consistente con una empresa que busca respaldar su operación de manera estable, sin asumir riesgos elevados

Se observan dos grandes grupos estratégicos. Por un lado, *Andrews, Chester y Ferris* compiten desde una lógica de diferenciación amplia, buscando sostener productos competitivos en varios segmentos mediante ajustes en posicionamiento, mercadotecnia y cobertura operativa. Por otro lado, *Digby y Erie* muestran una orientación más cercana al liderazgo en costos, enfocándose en segmentos donde el precio, la funcionalidad y la eficiencia operativa tienen mayor peso. Esto confirma que, aunque todas las empresas participan en la misma industria, no todas compiten de la misma forma, lo que explica las diferencias observadas en su desempeño y posicionamiento competitivo.

3.3 Evaluación de desempeño de *Baldwin*

El análisis del desempeño de *Baldwin* a partir del *BSC* muestra un resultado general favorable durante los dos primeros años de la simulación. La empresa alcanza un puntaje acumulado de 46.8 en la perspectiva financiera, 33.9 en clientes y 17.5 en aprendizaje y crecimiento, con resultados cercanos a los valores más altos esperados. Esto refleja una buena relación entre las decisiones estratégicas, la ejecución operativa y los resultados obtenidos en el mercado, lo que coloca a *Baldwin* como una de las empresas con mejor desempeño dentro de la industria.

A continuación, se presenta el consolidado de los resultados obtenidos en los primeros dos periodos, junto con un indicador de color que permite identificar el nivel de cumplimiento respecto a lo planeado: verde cuando el indicador alcanza 90% o más, amarillo cuando se ubica entre 60% y 90%, y rojo cuando se encuentra por debajo del 60%, como se observa en la tabla 4.

Tabla 4 BSC de Baldwin en 2027 y 2028

	Estimado	Real	Semáforo	Estimado	Real	Semáforo	Acumulado
Finanzas	2027	2027		2028	2028		2027 - 2028
Precio de la acción:	8.0 / 8	8.0 / 8		8.0 / 8	8.0 / 8		16 / 16
Beneficios:	1.5 / 9	5.8 / 9		9.0 / 9	9.0 / 9		14.8 / 18
Apalancamiento:	8.0 / 8	8.0 / 8		8.0 / 8	8.0 / 8		16 / 16
Subtotal:	17.5 / 25	21.8 / 25		25 / 25	25 / 25		46.8 / 50
Proceso Interno del Negocio							
Margen de contribución:	2.1 / 5	2.5 / 5		5.0 / 5	4.5 / 5		7 / 10
Utilización de la planta:	5.0 / 5	5.0 / 5		5.0 / 5	5.0 / 5		10 / 10
Días de capital de trabajo:	5.0 / 5	5.0 / 5		5.0 / 5	5.0 / 5		10 / 10
Costos por falta de inventario (Stock-out):	0.9 / 5	4.9 / 5		2.0 / 5	4.4 / 5		9.3 / 10
Costos de mantenimiento de inventario:	5.0 / 5	5.0 / 5		5.0 / 5	4.9 / 5		9.9 / 10
Subtotal:	18 / 25	22.4 / 26		22 / 25	23.8 / 25		46.2 / 50
Clientes							
Criterios de compra del cliente:	5.0 / 5	4.6 / 5		5.0 / 5	5.0 / 5		9.6 / 10
Reconocimiento de la marca por los clientes:	2.3 / 5	2.4 / 5		4.1 / 5	4.1 / 5		6.5 / 10
Accesibilidad para los clientes:	0.6 / 5	0.7 / 5		1.2 / 5	1.3 / 5		2 / 10
Cantidad de productos:	2.9 / 5	2.9 / 5		2.9 / 5	2.9 / 5		5.8 / 10
Gastos de ventas, generales y administrativos (SG&A):	5.0 / 5	5.0 / 5		5.0 / 5	5.0 / 5		10 / 10
Subtotal:	15.8 / 25	15.6 / 25		18.2 / 25	18.3 / 25		33.9 / 50
Aprendizaje y Crecimiento							
Tasa de rotación de empleados:	3.5 / 7	3.5 / 7		7.0 / 7	7.0 / 7		10.5 / 14
Productividad de empleados:				7.0 / 7	7.0 / 7		7 / 7
Reducción de materiales TQM							
Reducción de I+D TQM							
Reducción de costos administrativos TQM							
Aumento de la demanda por TQM							
Subtotal:	3.5 / 7	3.5 / 7		14 / 14	14 / 14		17.5 / 21
TOTAL	61	63.3		79.2	81.1		144.4 / 171

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2026a)

Los resultados de la tabla 4 muestran que *Baldwin* ha cumplido de forma favorable con los objetivos estimados en 2027 y 2028, ya que en la mayoría de los indicadores el valor es igual o supera lo planeado. Esto indica que la empresa ha logrado una adecuada alineación entre sus metas estratégicas y su desempeño real.

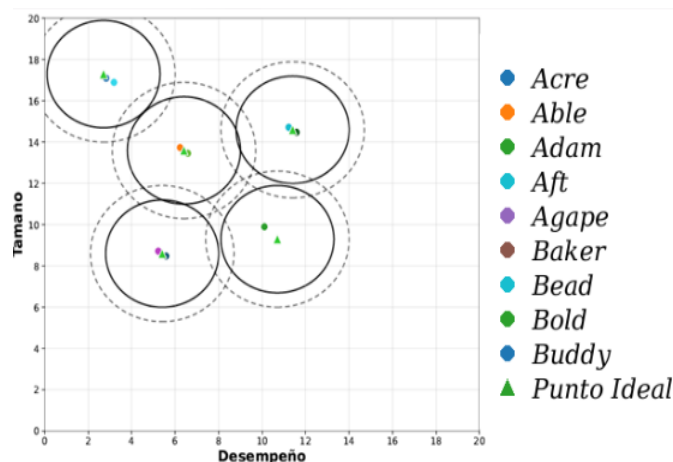
El *BSC* confirma que *Baldwin* no solo está cumpliendo con lo estimado, sino que está convirtiendo su estrategia en resultados competitivos, operativos y financieros sólidos dentro de la industria.

3.3.1 Resultados de investigación y desarrollo

En esta sección se analizará el desempeño de *Baldwin* frente a *Andrews*, ya que ambas empresas mostraron resultados competitivos durante los años 2027 y 2028, aunque con diferencias importantes en la forma en que gestionaron su portafolio de productos. Para ello, es necesario revisar el comportamiento de sus sensores en los distintos segmentos de mercado, con apoyo del mapa perceptual, y contrastar características técnicas como el desempeño, tamaño y *MTBF*, variables que definen la cercanía al ideal de cada mercado al cierre del bienio.

En la ilustración 5 se presenta el mapa perceptual del portafolio de productos tanto de *Baldwin* como de *Andrews*.

Ilustración 5. Mapa perceptual Capstone.



Nota: creación propia con datos Capsim (2026a)

El mapa perceptual muestra que *Baldwin* mantuvo productos activos en los cinco segmentos al cierre de 2028, mientras que *Andrews* comenzó a perder claridad en *High*

End, ya que *Adam* migró hacia *Traditional*, lo que redujo su presencia efectiva en ese mercado. Esta diferencia resulta relevante, ya que mientras *Baldwin* conservó una cobertura balanceada, *Andrews* comenzó a mostrar un mayor desequilibrio en su portafolio desde el segundo año.

A continuación, en la tabla 5 se presentan las características de cada producto correspondientes al departamento de investigación y desarrollo para los años 2027 y 2028.

Tabla 5: Características de Andrews y Baldwin, al cierre del 2027-2028.

	Producto	Desempeño 2027	Desempeño 2028	Tamaño 2027	Tamaño 2028	MTBF 2027	MTBF 2028	Edad 2027	Desempeño ideal	Tamaño ideal	MTBF Ideal	Edad Ideal
Traditional	Baker	5.7	6.4	13.6	13.6	18000	18000	2.4	6.4	13.6	14000-19000	2
	Able	5.7	6.4	13.6	13.6	16000	16000	2.4				
Low end	Bead	3	3	17	17	15000	15000	5.6	2.7	17.3	12000-17000	7
	Acre	3	3	17	17	12000	12000	5.6				
High End	Bid	9.1	10.2	9.8	9.8	24000	24000	1.4	10.7	9.3	20000-25000	0
	Adam	9.1	10.1	9.9	9.9	23000	23000	1.4				
Performance	Bold	10.4	11.4	14.6	14.6	27000	27000	1.9	11.4	14.6	22000-27000	1
	Aft	10.4	11.4	14.6	14.6	27000	27000	1.9				
Size	Buddy	4.7	5.4	8.6	8.6	20900	20900	1.8	5.4	8.6	16000-21000	1.5
	Agape	4.7	5.4	8.6	8.6	19000	19000	1.8				

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2026b)

En *Traditional*, *Baldwin* compitió con *Baker*, que al cierre de 2027 reportó desempeño de 5.7, tamaño de 14.3 y *MTBF* de 18,000 horas. *Andrews*, en cambio, cerró con *Able* y *Adam*, ambos con un *MTBF* 3,000, lo que deja a *Baldwin* con ventaja técnica directa en confiabilidad. Aquí conviene resaltarlo explícitamente: no se trata solo de mejor producto, sino de una brecha concreta de 18,000 vs 15,000 horas, relevante en un segmento donde la madurez del producto importa, pero sin descuidar robustez técnica.

En *Low End*, *Baldwin* operó con *Bead*, configurado en desempeño de 3.0, tamaño 17.0 y *MTBF* de 15,000. La diferencia frente a *Andrews* no estuvo en posición ni edad, que fueron similares, sino otra vez en confiabilidad, *Bead* presentó un *MTBF* superior al de *Acre*, lo que generó una ventaja para *Baldwin* en una categoría donde normalmente las

empresas tienden a competir sobre precio y antigüedad, pero donde un ajuste técnico adecuado sigue siendo valioso. En otras palabras, *Baldwin* no solo igualó a *Andrews* en los criterios básicos del segmento, sino que lo superó en la variable clave que aún podía usar para diferenciarse.

En *High End*, la distancia entre ambas empresas fue más marcada. *Baldwin* conservó a *Bid* como producto claramente identificado en el segmento, con desempeño de 9.1, tamaño de 10.9 y *MTBF* de 24,000. *Andrews*, por el contrario, terminó el bienio sin una presencia real en esta categoría, ya que *Adam* se desplazó hacia *Traditional*, dejando a la empresa en una posición de debilidad competitiva justo en uno de los segmentos tecnológicamente más exigentes. Aquí la ventaja de *Baldwin* no solo fue técnica, sino estructural.

En *Performance*, el comportamiento fue mucho más parejo. *Baldwin* participó con *Bold*, que reportó desempeño de 10.4, *MTBF* de 27,000 horas y una configuración prácticamente equivalente a la de *Andrews*, con apenas una diferencia de 0.1 años en edad promedio. La diferencia comercial fue pequeña pero concreta, *Andrews* logró vender 24 unidades más, por haber manejado un precio más bajo. Es decir, en este segmento la ventaja no estuvo en desarrollo tecnológico, sino en mercadotecnia.

En *Size*, *Baldwin* también terminó mejor posicionado. *Buddy* cerró con mejores características en posición, *MTBF* y edad promedio, superando a *Andrews*, cuya estrategia estaba más orientada a desplazar *Agape* hacia *Traditional*. *Baldwin* cerró con el mejor producto del segmento y que esa ventaja era consistente con la evolución esperada del portafolio de ambas empresas.

En conjunto, los resultados del área de investigación y desarrollo muestran que *Baldwin* no fue necesariamente la empresa más agresiva en innovación, pero sí la más

disciplinada en la administración de su cartera. Conservó presencia en los cinco segmentos, sostuvo productos cercanos al ideal del mercado y, además, obtuvo ventajas técnicas específicas en variables como *MTBF* en *Traditional* y *Low End*, además de una posición estructuralmente más sólida en *High End*. Esto explica por qué, al cierre del bienio, se mantuvo por delante de *Andrews*.

3.3.3 Resultados de mercadotecnia

Durante 2027 y 2028, los resultados del área de mercadotecnia muestran cambios importantes tanto en la percepción del mercado como en el desempeño de los productos de *Baldwin*. En términos generales, se observa un aumento en su nivel de conocimiento, que en algunos casos pasó de valores cercanos al 60% en 2027 hasta alcanzar el 100% en 2028. Asimismo, también se presentaron avances en accesibilidad y en los resultados de la encuesta del consumidor.

En cuanto a la inversión, *Baldwin* incrementó de manera consistente sus niveles de promoción y fuerza de ventas entre 2027 y 2028, concentrando estos recursos principalmente en *Traditional* y *Low End*. Esta estrategia permitió fortalecer el conocimiento de marca y la accesibilidad de sus productos, lo que se tradujo en aumentos de entre 10.00 y 20.00 puntos en la encuesta del cliente, así como en una mayor participación de mercado. Por su parte, *Andrews* se mantuvo competitivo en *Performance* y *Size*, aunque con variaciones menos significativas en sus indicadores de mercadotecnia.

De manera general, el precio no parece haber sido un factor decisivo, ya que las diferencias entre competidores fueron pequeñas en la mayoría de los segmentos. En cambio, los resultados comerciales estuvieron más relacionados con la inversión en promoción y fuerza de ventas, así como con el posicionamiento de cada producto dentro de su categoría.

En conjunto, estos resultados permiten ver que la mercadotecnia tuvo una influencia importante en la percepción del cliente y en la posición competitiva de los productos durante el periodo analizado. En el apartado siguiente se revisan con mayor detalle las inversiones en mercadotecnia y precios, así como los resultados de la encuesta del cliente por segmento, con apoyo de tablas comparativas y gráficas.

3.3.3.1 Inversiones en mercadotecnia y precios

En esta sección se examinan las decisiones de inversión en mercadotecnia y precios realizadas por *Baldwin* y *Andrews* durante 2027 y 2028, así como su relación con los resultados obtenidos en el mercado. En primer lugar, la tabla 6 muestra el desempeño de ambas empresas en 2027, permitiendo identificar cómo los niveles de promoción, fuerza de ventas y precio se reflejaron en variables como accesibilidad, conocimiento del cliente, participación de mercado y evaluación del cliente.

Tabla 6 Comparativa mercadotecnia: 2027

Año 2027	Producto	Inversión Promoción	Inversión Venta	Precio	Participación del mercado	Conocimiento del cliente	Accesibilidad	Encuesta a los clientes
<i>Traditional</i>	<i>Baker</i>	2,000	2,600	\$ 29.50	21%	82%	70%	43
	<i>Able</i>	1,100	1,300	\$ 29.00	14%	61%	58%	37
<i>Low end</i>	<i>Bead</i>	1,500	2,200	\$ 21.50	20%	71%	51%	20
	<i>Acre</i>	1,100	1,400	\$ 21.50	14%	59%	40%	13
<i>High End</i>	<i>Bid</i>	1,000	1,000	\$ 39.50	14%	54%	49%	29
	<i>Adam</i>	1,100	1,400	\$ 39.00	17%	57%	52%	27
<i>Performance</i>	<i>Bold</i>	1,100	1,300	\$ 34.50	19%	52%	33%	32
	<i>Aft</i>	1,000	1,000	\$ 34.00	21%	55%	37%	35
<i>Size</i>	<i>Buddy</i>	1,000	1,000	\$ 34.50	15%	52%	44%	44
	<i>Agape</i>	1,100	1,300	\$ 34.00	16%	55%	44%	39

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2026b)

Posteriormente, se muestra la tabla 7, correspondiente a 2028, con el fin de comparar cómo cambiaron las decisiones de ambas empresas en estas mismas variables y qué efecto tuvieron en sus resultados comerciales dentro de cada segmento.

Tabla 7: comparativa mercadotecnia: 2028

Año 2028	Producto	Inversión Promoción	Inversión Venta	Precio	Participación del mercado	Conocimiento del cliente	Accesibilidad	Encuesta a los clientes
<i>Traditional</i>	<i>Baker</i>	2,000	3,000	\$ 29.00	21%	100%	78%	57
	<i>Able</i>	1,300	1,500	\$ 28.50	14%	72%	54%	37
<i>Low end</i>	<i>Bead</i>	2,000	3,000	\$ 20.50	25%	92%	66%	36
	<i>Acre</i>	1,300	1,600	\$ 21.00	15%	70%	44%	21
<i>High End</i>	<i>Bid</i>	1,300	1,300	\$ 39.00	18%	67%	45%	35
	<i>Adam</i>	1,300	1,600	\$ 38.50	21%	69%	52%	32
<i>Performance</i>	<i>Bold</i>	1,100	1,100	\$ 34.00	20%	31%	31%	34
	<i>Aft</i>	1,300	1,600	\$ 33.50	24%	42%	41%	41
<i>Size</i>	<i>Buddy</i>	1,000	1,300	\$ 34.00	23%	56%	41%	46
	<i>Agape</i>	1,300	1,500	\$ 33.50	22%	68%	45%	44

Nota: creación propia con datos de Capstone (2026b)

Baldwin mantuvo una estrategia de mercadotecnia congruente durante 2027 y 2028, aumentando poco a poco sus inversiones en promoción y ventas, sobre todo en los segmentos donde observó mejores resultados. En términos generales, la empresa apostó más por fortalecer la fuerza de ventas y acompañó esa decisión con ajustes moderados en promoción, lo que le ayudó a mejorar su presencia frente al cliente en la mayoría de los mercados donde participó.

En el segmento *Traditional*, *Baker* sostuvo niveles altos de inversión en ambos años, con 2.00M en promoción y un aumento en ventas de 2.60 a 3.00M. Esta decisión le permitió conservar una participación de mercado de 21.00% tanto en 2027 como en 2028. Aunque *Able* también elevó sus inversiones, *Baker* logró mejores resultados en varios indicadores de mercadotecnia, al cerrar 2028 con 100.00% de conocimiento del cliente, 78.00% de accesibilidad y 57.00 puntos en la encuesta del cliente, superando de forma constante a su competidor.

En *Low End*, *Baldwin* reforzó su estrategia con *Bead* al aumentar la inversión en promoción de 1.50 a 2.00M y en ventas de 2.20 a 3.00M entre 2027 y 2028. Aunque *Acre*

también incrementó sus recursos, ambas empresas mantuvieron precios muy parecidos, por lo que este elemento no marcó una diferencia importante. Como resultado, *Bead* elevó su participación de mercado de 20.00% a 25.00% y además obtuvo un mejor desempeño en la encuesta del cliente, con 36.00 puntos frente a los 21.00 de *Acre*.

En *High End*, *Bid* aumentó su inversión de manera moderada, llegando a 1.30M tanto en promoción como en ventas en 2028. Esto le permitió subir su participación de mercado de 14.00% a 18.00% y mejorar sus resultados en mercadotecnia. Aun así, *Adam* conservó una ligera ventaja en participación y accesibilidad. Sin embargo, *Bid* consiguió una mejor calificación en la encuesta del cliente, con 35.0 puntos frente a los 32.00 de su competidor, lo que refleja una mejora en la percepción del producto.

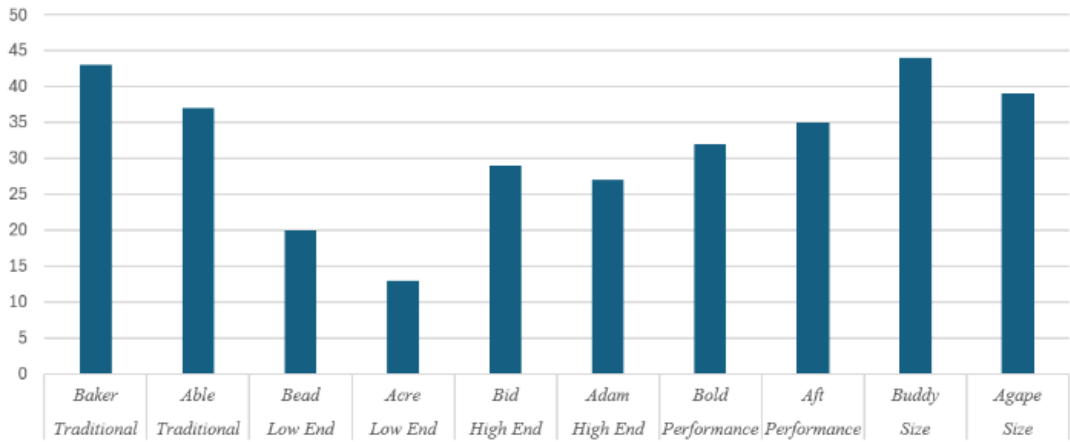
En Performance, *Bold* mantuvo una estrategia de inversión estable, mientras que *Aft* incrementó con mayor fuerza sus recursos de mercadotecnia durante 2028. Esto permitió que *Aft* alcanzara una participación de mercado de 24.0%, frente al 20.0% de *Bold*. A pesar de ello, *Bold* conservó un resultado competitivo en la encuesta del cliente, con 34.0 puntos, lo que muestra que la posición del producto y sus características técnicas, como el desempeño y el *MTBF*, también influyeron en la decisión de compra.

Finalmente, en *Size*, *Agape* destacó por mantener una estrategia de mercadotecnia consistente. En 2028, elevó su inversión hasta 1.30M en promoción y 1.50M en ventas, lo que se reflejó en 68.0% de conocimiento del cliente, 45.0% de accesibilidad y una participación de mercado de 22.0%. Estos resultados le permitieron mantenerse competitivo frente a *Buddy*, confirmando la importancia de combinar la inversión comercial con un producto alineado a las preferencias del mercado.

En términos generales, el precio no parece haber sido un factor decisivo, ya que las diferencias entre competidores fueron mínimas en la mayoría de los segmentos. Por ello,

los resultados obtenidos por *Baldwin* estuvieron más relacionados con su estrategia de mercadotecnia, el posicionamiento de sus productos y la respuesta del cliente, reflejada en la encuesta. En la ilustración 6 se presentan los datos de 2027, lo que permite identificar cómo evolucionaron estas decisiones y qué efectos tuvieron en cada segmento.

Ilustración 6: gráfica Encuesta de clientes 2027



Nota: creación propia con datos de Capstone (2026b)

En el ejercicio 2027, los resultados de la encuesta del cliente muestran un desempeño diferenciado entre las empresas participantes, con ventajas que varían según el segmento analizado. En términos generales, se observan mejores resultados en algunos mercados específicos, mientras que en otros el desempeño fue más equilibrado.

En el segmento *Traditional*, *Baker* alcanzó 43 puntos en la encuesta del cliente, superando a *Able*, que obtuvo 37 puntos. Este resultado se explica por los altos niveles de inversión en promoción y ventas, así como por el posicionamiento del producto dentro del segmento. De esta forma, *Traditional* se consolidó como uno de los mercados con mejor percepción para *Baker* durante 2027.

En el segmento *Low End*, ambos productos obtuvieron evaluaciones más bajas en comparación con otros mercados. *Bead* registró 20 puntos, mientras que *Acre* alcanzó 13

puntos. Aunque la diferencia favoreció a *Bead*, los resultados reflejan que, en este segmento, factores como la edad del producto y el precio limitaron el impacto de las decisiones de mercadotecnia en la satisfacción del cliente.

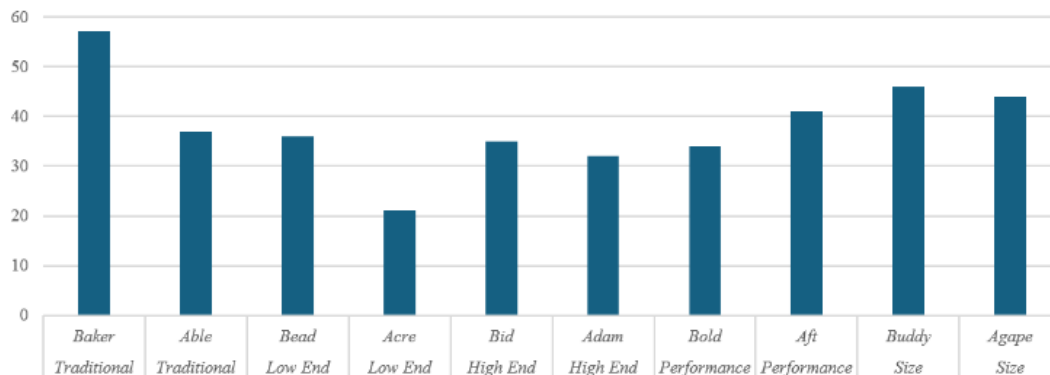
En *High End*, los resultados fueron relativamente cercanos. *Bid* obtuvo 29 puntos, mientras que *Adam* alcanzó 27 puntos, lo que indica una competencia equilibrada entre ambos productos. En este segmento, las características técnicas del producto, como el desempeño y el *MTBF*, tuvieron un peso importante en la decisión de compra, reduciendo el efecto de la mercadotecnia sobre la percepción del cliente.

En el segmento *Performance*, *Aft* superó a *Bold*, con 35 puntos frente a 32 puntos, respectivamente. Este resultado se relaciona con un mejor ajuste del producto a las expectativas del segmento, así como con una estrategia de mercadotecnia más efectiva durante el ejercicio.

Finalmente, en el segmento *Size*, *Buddy* obtuvo 44 puntos, mientras que *Agape* alcanzó 39 puntos. Ambos productos lograron evaluaciones relativamente altas en comparación con otros segmentos, reflejando la importancia del ajuste del producto a las preferencias del cliente en términos de tamaño y confiabilidad.

A continuación, se presentan los resultados correspondientes a 2028, con el objetivo de observar cómo evolucionaron las decisiones de mercadotecnia y qué impacto tuvieron en cada uno de los segmentos.

Ilustración 7: gráfica encuesta de clientes 2028



Nota: Creación propia con datos de Capstone (2026b)

En el ejercicio 2028, los resultados de la encuesta del cliente evidencian una mejora general en la percepción de los productos, como resultado de decisiones más consistentes en promoción, ventas y posicionamiento. En el segmento *Traditional*, *Baker* destacó de manera clara al alcanzar 57 puntos, frente a los 37 puntos obtenidos por *Able*, consolidándose como el producto mejor evaluado del segmento.

En *Low End*, *Bead* incrementó su evaluación hasta 36 puntos, superando con amplitud a *Acre*, que obtuvo 21 puntos, lo que refleja una mayor efectividad en las decisiones de mercadotecnia. En el segmento *High End*, los resultados se mantuvieron cerrados, aunque *Bid* logró una ligera ventaja con 35 puntos, frente a los 32 puntos de *Adam*, mostrando una mejora en la percepción de ambos productos respecto al ejercicio anterior.

Por su parte, el segmento *Performance* continuó favoreciendo a *Aft*, que alcanzó 41 puntos, superando a *Bold*, con 34 puntos, confirmando que en este mercado las características técnicas del producto siguen siendo determinantes. Finalmente, en *Size*, la

competencia fue más equilibrada: *Buddy* obtuvo 46 puntos y *Agape* 44 puntos, evidenciando una cercanía mayor entre los competidores que en 2027.

En conjunto, los resultados de 2028 muestran un avance respecto al ejercicio anterior, con incrementos claros en los puntajes de la encuesta del cliente, particularmente en *Traditional* y *Low End*. Esto indica que las estrategias de mercadotecnia comenzaron a rendir mejores resultados y que la competencia entre productos se volvió más pareja en la mayoría de los segmentos.

3.3.3.2 Resultados de operaciones

Este apartado tiene como objetivo analizar comparativamente el desempeño de las empresas participantes durante los años 2027 y 2028, con énfasis en los ámbitos de operaciones y recursos humanos. El análisis se centra en identificar qué empresa presenta una ventaja competitiva en cada uno de los indicadores clave solicitados, así como explicar las razones que sustentan dicha ventaja.

La empresa de referencia para este análisis es *Baldwin*, evaluando su posición relativa frente a *Andrews*.

3.3.3.1 Administración y utilización de planta

Durante el periodo 2027 y 2028, *Baldwin* consolidó una ventaja clara en la utilización de planta, resultado de decisiones estratégicas tomadas desde 2027 y capitalizadas en 2028. En 2027, *Baldwin* realizó inversiones significativas en planta y capacidad productiva, reflejadas en un incremento relevante del rubro de instalaciones y equipo en su balance general. Estas inversiones permitieron a la empresa contar en 2028 con una base de activos productivos moderna y flexible.

En 2028, *Baldwin* operó varios productos con niveles de utilización superiores al 120%, haciendo uso estratégico del segundo turno, lo que permitió diluir costos fijos y

maximizar el rendimiento de los activos. Esta eficiencia se refleja en una rotación de activos de 1.07, superior al de *Andrews* (0.99).

La ventaja de *Baldwin* en utilización de planta no es accidental; es el resultado directo de inversiones en capacidad realizadas en 2027 y una ejecución operativa eficiente en 2028. Esta ventaja se entiende como resultado de decisiones previas de capacidad, el reporte anual de *Baldwin* evidencia que su instalación y equipo crece a \$174.6M en 2028, una expansión que sugiere fortalecimiento deliberado de la infraestructura productiva para operar con mayor escala y eficiencia en 2028.

Andrews, por su parte cuenta con instalación y equipo de \$117.5M en 2028, queda por debajo de *Baldwin* en eficiencia operativa agregada. En términos estratégicos, esto implica que *Baldwin* convierte mejor sus activos productivos en ventas, esto se ve reflejado en las ventas generadas por *Baldwin* las cuales establecen un monto de \$176.2M dicho resultado es superior a los \$138.9M vendidos por *Andrews* en el periodo 2028, con esto se refleja un mejor uso de sus instalaciones.

3.3.3.2 Mano de obra y automatización

Los costos de mano de obra están estrechamente vinculados al nivel de automatización y a la capacitación del personal. Un mayor nivel de automatización reduce el costo laboral unitario, aunque en exceso puede limitar la flexibilidad para actividades de I&D.

En 2027, *Baldwin* adoptó una estrategia de automatización balanceada, evitando tanto niveles bajos, que elevan los costos laborales, como una automatización excesiva, que reduce la flexibilidad en I&D. Paralelamente, invirtió de forma consistente en la capacitación del personal.

Los efectos de esta estrategia se observan con mayor claridad en 2028. *Baldwin* presenta una ventaja importante en este rubro al mantener niveles de automatización bien

balanceados, entre 4.5 y 8.0, especialmente en segmentos sensibles al costo como *Low End* y *Traditional*. Este enfoque le permite reducir costos laborales sin sacrificar la capacidad de reposicionamiento de sus productos.

En contraste con la estrategia balanceada de *Baldwin*, *Andrews* ejecutó en 2028 una automatización menos consistente entre productos: elevó automatización en *Low End* a 7.0, pero mantuvo niveles moderados o bajos en el resto, particularmente muy bajo en *High End* equivalente a 3.0, mientras *Baldwin* en este mismo segmento su automatización fue de 4.5.

3.3.3.3 Costos de materiales y su relación con I&D

Los costos de materiales están directamente influenciados por las decisiones de I&D, particularmente por los niveles de *MTBF* y el posicionamiento del producto. El exceso de especificaciones técnicas eleva innecesariamente los costos sin generar valor adicional para el cliente.

Durante 2027, *Baldwin* realizó ajustes progresivos en el posicionamiento y desempeño de sus productos, asegurándose de que estos se mantuvieran dentro de los rangos ideales de cada segmento. Esta estrategia permitió que, en 2028, operara con costos de materiales controlados, sin penalizaciones por mejoras en ingeniería innecesaria, ni desperdicio de recursos en características poco valoradas por los clientes.

Andrews por su parte mostró en 2028 una estrategia de actualización más intensa en varios productos, pero esa orientación implicó sostener costos de materiales unitarios elevados en líneas de mayor especificación, lo que presiona sus costos variables totales y limita la captura de valor por unidad.

Debido a estas implementaciones, *Baldwin* demuestra una gestión superior de los costos de materiales, ya que sus productos se encuentran consistentemente alineados con las expectativas de cada segmento. Por ejemplo, *Bead* se mantiene dentro del rango ideal de

MTBF para el segmento *Low End*, mientras que *Bid* y *Bold* cumplen con los requerimientos de *High End* y *Performance* sin una inversión exagerada en tecnología.

Como resultado, *Baldwin* logra costos de materiales relativamente bajos en relación con su volumen de ventas, evitando ineficiencias comunes en empresas que exceden las expectativas técnicas del mercado y esto refleja una ventaja frente a *Andrews* especialmente por la gestión de inventario, ya que esta última cierra con \$27.310M contra \$15.144M de *Baldwin*, y ese exceso también se refleja en flujo operativo por inventarios, con \$13.699M de la primera contra \$4.338M de la segunda, lo que indica mayor capital inmovilizado y presión sobre eficiencia.

En síntesis, *Andrews* pierde margen por una estructura menos eficiente de costos variables e inventarios, mientras *Baldwin* sostiene una operación más eficiente y rentable, consolidando la ventaja competitiva.

3.3.3.4 Margen de contribución

El margen de contribución es uno de los indicadores más integrales del desempeño operativo, ya que incorpora precios, costos variables e inventarios.

En 2027, *Baldwin* evitó decisiones agresivas que pudieran generar sobreproducción o acumulación innecesaria de inventarios, lo que le permitió iniciar 2028 con una estructura operativa balanceada. En este indicador, *Baldwin* se posiciona como líder absoluto, con 35.2%, el más alto entre todas las empresas participantes. Este resultado refleja un equilibrio efectivo entre una estrategia de precios competitiva, control de costos variables y una adecuada gestión de inventarios, evitando tanto desabastos como excesos.

La empresa *Andrews* presenta márgenes significativamente menores, lo que evidencia problemas en costos o precio. *Baldwin*, en cambio, logra convertir ventas en rentabilidad de manera consistente. La diferencia se refuerza por la gestión de inventario:

Andrews cierra con \$27.310M en inventarios contra \$15.144M de *Baldwin*, y ese exceso también se refleja en flujo operativo por inventarios, con \$13.699M en *Andrews* contra \$4.338M en *Baldwin*, lo que indica mayor capital inmovilizado y presión sobre eficiencia.

3.3.4. Resultados de Finanzas

En este apartado se examinan los resultados financieros de *Baldwin* frente a *Andrews* durante 2027 y 2028, con el fin de identificar cómo las decisiones en operación, investigación y desarrollo, mercadotecnia y producción se reflejaron en ventas, utilidad, rentabilidad, apalancamiento y valor de mercado. *Baldwin* cerró estos dos ejercicios como una de las empresas con resultados más sólidos, mientras *Andrews* se mantuvo competitivo, pero con una conversión más débil de ingresos en utilidad.

En ambos ejercicios, *Baldwin* se ubicó entre las empresas con mejores resultados de la industria *Capstone*. En 2027 fue líder en ventas y una de las firmas más sólidas en utilidad, mientras que en 2028 consolidó aún más su posición al mantener el mayor volumen de ventas del grupo y elevar de manera importante su utilidad neta.

3.3.4.1 Indicadores generales

Desde la perspectiva financiera, el presente apartado tiene como objetivo ofrecer un resumen global del desempeño económico de la empresa *Baldwin* durante el bienio 2027-2028, a partir del análisis de sus principales resultados financieros. Durante este periodo, la empresa registró un crecimiento relevante en variables clave como ventas, resultado operativo y generación de utilidades, reflejando una evolución positiva en su desempeño general.

La Tabla 8 presenta los principales indicadores financieros correspondientes a *Baldwin* para los ejercicios 2027 y 2028. Los valores mostrados permiten analizar el comportamiento de la empresa sin realizar comparaciones directas con otras organizaciones

de la industria, centrándose en la interpretación de los resultados como consecuencia de las decisiones financieras y operativas tomadas durante el periodo, así como en la identificación de tendencias y áreas de oportunidad.

Tabla 8 Resultados Financieros

Empresa <i>Baldwin</i>		
	2027	2028
<i>ROS</i>	3.4 %	5.8 %
Rotación de Activos	1.02	1.07
<i>ROA</i>	3.4 %	6.2 %
<i>ROE</i>	7.5 %	12.8 %
Apalancamiento	2.2	2.1
Préstamos de Emergencia	0	0
Ventas	\$143,462,791.00	\$176,250,936.00
<i>EBIT</i>	\$ 15,774,874.00	\$ 25,356,689.00
Ganancias Acumuladas	\$ 9,028,353.00	\$ 19,239,838.00
SG&A / Ventas	12.8 %	13.9 %
Margen de Contribución	31.5 %	35.2 %

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2026b)

Como se puede observar, entre ambos ejercicios se presentó un incremento significativo en las ventas y en el *EBIT*, acompañado de una mejora sustancial en la utilidad neta. Asimismo, durante el bienio no se registró la necesidad de recurrir a préstamos de emergencia, lo que evidencia una gestión financiera estable.

Dentro de los aspectos más destacados del periodo se encuentra el aumento en la capacidad de *Baldwin* para transformar sus ingresos en utilidades, así como el fortalecimiento de su estructura financiera. En conjunto, estos resultados indican que la empresa logró sostener su crecimiento mediante una operación rentable y financieramente ordenada, alcanzando al cierre del bienio una base financiera más robusta y una mejor alineación entre estrategia, operación y resultado económico.

3.3.4.2 Volumen de ventas y utilidades

El volumen de ventas de *Baldwin* aumentó de 143.5M en 2027 a 176.3M en 2028, lo que representa un incremento cercano al 23%. Más relevante aún, la utilidad neta subió de \$4.84M a \$10.21M, es decir, se duplicó en un solo ejercicio. El *EBIT* mostró un avance todavía mayor, al pasar de \$15.8 a \$25.4M, lo que refleja una mejor conversión de las ventas en resultado operativo.

Frente a *Andrews*, *Baldwin* mostró una ventaja sostenida en ambos años. En 2027 la diferencia de escala ya era significativa, pero en 2028 esa brecha se amplió aún más. Esto indica que *Baldwin* no solo vendió más, sino que también convirtió ese mayor volumen en utilidad de manera más eficiente. Mientras *Andrews* mantuvo una posición relevante dentro de la industria, *Baldwin* logró combinar crecimiento con disciplina operativa, lo que le permitió reflejar con mayor efectividad su desempeño comercial en resultados financieros favorables.

Además, el reporte anual 2028 confirma que los principales motores de ventas de *Baldwin* fueron *Baker* y *Bead*, con \$53.6M y \$57.8M, respectivamente, lo que reafirma la relevancia de *Traditional* y *Low End* dentro de la lógica financiera de la compañía. Por su parte, *Bid*, *Bold* y *Buddy* aportaron \$24.1M, \$18.9M y \$21.8M, mostrando que *Baldwin* también mantuvo una participación importante en segmentos de mayor exigencia.

3.3.4.3 Rentabilidad

La rentabilidad de *Baldwin* también mejoró de forma consistente. En 2027 alcanzó un *ROS* de 3.4%, *ROA* de 3.4% y *ROE* de 7.5%. Para 2028, estos indicadores subieron a 5.8%, 6.2% y 12.8%, respectivamente. Esta evolución es importante porque muestra que el aumento en ventas no se logró sacrificando la rentabilidad, sino junto con un mejor uso de los activos y una mayor capacidad para retribuir al accionista.

Comparado con *Andrews*, *Baldwin* mostró una trayectoria más favorable. Mientras *Baldwin* fortaleció su perfil de rentabilidad entre un año y otro, *Andrews* mantuvo un desempeño más acotado, con menores retornos y una estructura menos eficiente para capturar valor. Esto sugiere que *Baldwin* consiguió avanzar hacia una configuración más madura, en la que ventas, costos y activos comenzaron a trabajar de forma más coordinada.

El margen de contribución también pasó de 31.5% a 35.2% entre 2027 y 2028, lo que refleja un mejor control de los costos variables y de la estructura comercial. Esto implica que *Baldwin* fue capaz de conservar una mayor proporción del valor generado por cada dólar vendido, reforzando su rentabilidad.

3.3.4.4 Apalancamiento y liquidez

En materia de estructura de capital, *Baldwin* mantuvo un nivel de apalancamiento relativamente alto, pero estable. Su apalancamiento pasó de 2.2 en 2027 a 2.1 en 2028, lo que indica una ligera mejora en su equilibrio financiero, sin dejar de utilizar la deuda como palanca de crecimiento. Esta postura es congruente con una empresa que todavía se encuentra consolidando expansión y automatización.

En 2027, *Baldwin* cerró con pasivos totales por \$75.9M y capital contable por \$64.8M. En 2028, los pasivos aumentaron a \$85.3M, mientras que el capital subió a \$80.0M, lo que fortaleció el patrimonio de la empresa, aun cuando siguió operando con una base importante de deuda. En términos prácticos, *Baldwin* utilizó apalancamiento para financiar su crecimiento, pero sin comprometer su estabilidad financiera.

En cuanto a liquidez, la empresa también se mantuvo en una posición sana. En 2027 reportó \$20.1M en efectivo y \$42.7M en activos corrientes, frente a \$21.2M en pasivos corrientes. En 2028 cerró con \$18.3M de efectivo, \$48.0M en activos corrientes y 24.5M en pasivos corrientes. La prueba del ácido fue de aproximadamente de 1.51 en 2027 y 1.34 en

2028, en ambos casos se ubicó por encima de 1.0, lo que sugiere capacidad razonable para cubrir compromisos de corto plazo sin depender del inventario. Además, en ninguno de los dos años recurrió a préstamos de emergencia.

Frente a *Andrews*, esta diferencia resulta relevante, debido a que *Baldwin* mostró un manejo más disciplinado del capital de trabajo y una mejor capacidad para crecer sin caer en tensiones de liquidez. No obstante, conviene hacer una observación crítica: la reducción de la prueba del ácido entre 2027 y 2028 indica que el crecimiento de *Baldwin* comenzó a exigir una vigilancia financiera más estrecha. Aún no representa una señal de alarma, pero sí una advertencia de que la expansión sostenida puede empezar a presionar el flujo de caja si no se administra con precisión.

3.3.4.5 Mercado de Valores

El mercado bursátil también reflejó la evolución de *Baldwin*. En 2027, el precio de su acción fue de \$39.93 dólares, con una capitalización de mercado de 94M. En ese mismo ejercicio *Andrews* cerró con \$38.95 dólares por acción y una capitalización de \$79M, por lo que *Baldwin* ya mostraba una mejor posición relativa tanto en percepción de valor como en tamaño bursátil.

En 2028, *Baldwin* dio un salto importante: el precio de la acción subió a \$48.81 dólares y la capitalización de mercado a \$121M, mientras que *Andrews* cerró en \$37.61 dólares y \$78M, respectivamente. Esta diferencia confirma que *Baldwin* incrementó su valor bursátil, sino que amplió la distancia respecto a *Andrews*, lo que sugiere una mayor confianza creciente del mercado en la trayectoria de la empresa y en su capacidad de mantener resultados superiores.

3.3.4.6 Resultados de RRHH

En este apartado se analizarán las inversiones realizadas por las empresas *Baldwin* y *Andrews* en el área de recursos humanos, así como los resultados obtenidos en indicadores como la tasa de rotación y el índice de productividad. En la tabla 9 se presenta una comparación entre ambas empresas a partir de las inversiones hechas en reclutamiento y horas de entrenamiento durante el bienio 2027-2028.

Tabla 9: inversión en recursos humanos

2027	Reclutamiento	Horas de entrenamiento	Tasa de rotación	Índice de productividad
<i>Baldwin</i>	\$ -	0	10%	100.0%
<i>Andrews</i>	\$ -	0	10%	100.0%
2028	Reclutamiento	Horas de entrenamiento	Tasa de rotación	Índice de productividad
<i>Baldwin</i>	\$ 5,000.00	80	7%	102.6%
<i>Andrews</i>	\$ 2,000.00	30	8.9%	100.0%

Nota: Elaboración propia con datos Capstone (2026b)

En el ejercicio 2027, tanto *Baldwin* como *Andrews* mantuvieron una estrategia conservadora en el área de recursos humanos. Ninguna de las dos empresas realizó inversiones en reclutamiento ni en capacitación, registrando 0 horas de entrenamiento. Como resultado, ambas presentaron una tasa de rotación del 10% y un índice de productividad de 100%, lo que indica un desempeño estable, pero sin mejoras en eficiencia laboral durante este periodo.

Para el ejercicio 2028, se observa un cambio relevante en la estrategia de *Baldwin*. La empresa destinó 5,000.00 dólares a reclutamiento e incorporó 80 horas de entrenamiento, lo que se reflejó en una reducción de la tasa de rotación al 7.00% y en un incremento del índice de productividad a 102.60%. Estos resultados muestran una mejora clara en la eficiencia del personal y en la estabilidad de la plantilla laboral.

Por su parte, *Andrews* también realizó inversiones en 2028, aunque en menor proporción, con 2,000 dólares en reclutamiento y 30 horas de entrenamiento. No obstante, su tasa de rotación se mantuvo relativamente alta, en 8.90%, y el índice de productividad permaneció sin cambios, en 100.00%, lo que sugiere que las acciones implementadas no fueron suficientes para generar mejoras significativas en el desempeño laboral.

En conjunto, los resultados muestran que 2028 representó un avance claro para *Baldwin* en materia de recursos humanos, al lograr una menor rotación y una mayor productividad. En contraste, *Andrews* presentó un desempeño más estable, pero sin mejoras visibles. Esto indica que las inversiones en reclutamiento y capacitación comienzan a generar beneficios tangibles y que, de mantenerse esta estrategia, *Baldwin* podría fortalecer aún más su eficiencia operativa en los siguientes ejercicios.

3.3.4.7 Resultados de TQM

En este periodo no se incluye el análisis del área de *TQM*, debido a que esta sección aún no estaba habilitada en la industria *Capstone*. Por ello, no hubo decisiones ni inversiones por parte de las empresas en este rubro durante los años analizados.

3.4 Conclusión

En conclusión, *Baldwin* mostró durante 2027 y 2028 una estrategia consistente con la posición competitiva que ha construido en la industria *Capstone*, logrando un desempeño favorable frente a *Andrews* y confirmando una base sólida para seguir creciendo. No obstante, los resultados también dejan ver que este avance debe sostenerse con una ejecución cuidadosa, especialmente en aspectos como la liquidez, el control de inventarios y la conservación del margen de contribución.

Hacia los siguientes periodos, la empresa podrá consolidar su liderazgo si mantiene disciplina financiera y operativa, fortalece su presencia en los segmentos más atractivos y

continúa ajustando su portafolio, su capacidad instalada y sus decisiones de automatización sin perder flexibilidad ni estabilidad.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DE LA EMPRESA *BALDWIN* EN LA INDUSTRIA: 2029 Y 2030

4.1 Introducción

En este capítulo se analiza el desempeño de *Baldwin* durante el bienio 2029 y 2030, con el objetivo de identificar cómo sus decisiones impactaron en su posicionamiento dentro de la industria *Capstone*. El análisis considera el comportamiento de la empresa en variables clave como ventas, rentabilidad, competitividad de sus productos y capacidad operativa, con el propósito de evaluar la forma en que la organización logró sostener su crecimiento frente a un entorno cada vez más competitivo.

4.2 Análisis del panorama de la industria

Durante estos dos ejercicios, la industria presentó un entorno más consolidado, en el que las diferencias entre las empresas se hicieron más evidentes a partir de sus estrategias y resultados acumulados. *Baldwin* se consolidó como uno de los competidores más sólidos, al mostrar un desempeño consistente en variables clave como ventas, rentabilidad y valor de mercado.

Su participación en múltiples segmentos, entre ellos *Traditional*, *Low End*, *High End*, *Performance* y *Size*, refleja una estrategia de cobertura amplia, respaldada por decisiones que le permitieron sostener su competitividad frente a otras empresas de la industria. Este comportamiento contrastó con el de competidores que presentaron enfoques más limitados o menos consistentes.

4.2.1 *Balanced Scorecard general*

A continuación, se presenta en la ilustración 8 el puntaje acumulado obtenido por las seis empresas de la industria de acuerdo con el *BSC*, considerando los años 2027 a 2030, así como el resultado total. Esta información permite comparar el desempeño general de cada organización a lo largo de los periodos analizados y observar el nivel de consistencia con el que ejecutaron sus decisiones estratégicas.

Ilustración 8. Puntaje BSC de las seis organizaciones

Organización	2027	2028	2029	2030	Puntaje	Total
Andrews	59	61	70	79	123	392
Baldwin	63	81	83	92	176	495
Chester	57	66	62	68	114	367
Digby	56	65	63	69	114	367
Erie	54	61	60	66	107	348
Ferris	63	64	65	66	110	368
Puntos posibles	82	89	89	100	240	1000

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2026a)

Como puede observarse, *Baldwin* se posicionó en el primer lugar con un total de 495 puntos, superando de manera significativa al resto de los competidores. Este resultado refleja una trayectoria sólida y sostenida a lo largo de los años, en la que la empresa logró mantener un desempeño superior tanto en los ejercicios iniciales como en los periodos más recientes. A continuación, se ubican *Andrews* con 392 puntos, *Ferris* con 368, y tanto *Chester* como *Digby* con 367, lo que evidencia una competencia relativamente cerrada entre estos participantes. Por su parte, *Erie* presenta el puntaje acumulado más bajo, con 348 puntos, lo que sugiere una menor consistencia en la ejecución de su estrategia.

De manera general, el comportamiento del *BSC* confirma el liderazgo de *Baldwin* dentro de la industria *Capstone*, al registrar el mayor puntaje acumulado y mantener una evolución favorable a lo largo del periodo analizado.

4.2.2 Estrategias de los competidores

A partir de los resultados registrados en los ejercicios 2029 y 2030, es posible identificar las estrategias que siguieron las empresas dentro de la industria *Capstone*. Las decisiones tomadas en áreas como investigación y desarrollo, mercadotecnia, operaciones y finanzas permiten diferenciar qué organizaciones optaron por competir mediante estrategias de

diferenciación, cuáles priorizaron la eficiencia y cuáles buscaron sostener una cobertura amplia del mercado.

- *Andrews* mantiene una estrategia de diferenciación amplia, con mayor fortaleza en segmentos como *High End* y *Performance*. Desde I&D, sus decisiones estuvieron orientadas a mantener productos mejor alineados con los requerimientos de tamaño y desempeño que caracterizan a estos mercados. En mercadotecnia, sostuvo una presencia comercial suficiente para conservar posicionamiento y visibilidad frente al cliente. En operaciones, su comportamiento priorizó la cobertura de mercado por encima de la maximización de la eficiencia, mientras que en finanzas mantuvo una estructura funcional que le permitió sostener su estrategia. En 2030, registró ventas por 160.7M y un margen de contribución de 38.0%, lo que confirma que su propuesta se mantuvo competitiva, aunque sin alcanzar el nivel de liderazgo de *Baldwin*.
- *Chester* también sostuvo una lógica de diferenciación amplia, al conservar presencia en distintos segmentos con productos relativamente bien alineados con las expectativas del mercado. En I&D, mostró continuidad en el ajuste de sus productos, especialmente en mercados de mayor valor, sin concentrarse exclusivamente en un solo nicho. En mercadotecnia, mantuvo niveles intermedios de promoción y fuerza de ventas, lo que le permitió conservar participación sin depender de una estrategia comercial agresiva. A nivel financiero, su enfoque estuvo orientado a sostener continuidad productiva y un crecimiento controlado. Desde finanzas, reflejó una postura más estable y prudente. Esto se observa en 2030, cuando registró ventas por 143.8M y un *ROS* de 6.5%, lo que sugiere una

estrategia equilibrada, aunque menos dominante frente a las empresas líderes, particularmente *Baldwin*.

- *Digby* siguió una estrategia de liderazgo en costos, al enfocarse en segmentos donde el precio tiene un peso más relevante. Desde I&D, sus decisiones estuvieron orientadas a conservar productos funcionales y suficientemente competitivos, sin priorizar una diferenciación marcada en segmentos *premium*. En mercadotecnia, mantuvo presencia dentro del mercado, aunque sin una ventaja clara en posicionamiento frente a empresas con estrategias de diferenciación más sólidas. En operaciones, su lógica estuvo orientada a sostener volumen y participación, lo cual resulta consistente con una empresa que busca competir por escala. A nivel financiero, presentó una estructura más presionada, lo que se refleja en un apalancamiento de 2.6, el más alto de la industria. Aunque en 2030 alcanzó ventas por \$164.0M, su estrategia se apoyó más en cobertura y funcionalidad que en una propuesta de alto valor.
- *Erie* mostró una estrategia de liderazgo en costos, enfocada en mercados donde la eficiencia operativa y el control tienen mayor relevancia. En I&D, mantuvo una orientación hacia productos funcionales y competitivos, sin realizar una apuesta fuerte por segmentos que exigen mayores niveles de innovación. En mercadotecnia, conservó una postura más moderada, lo cual resulta consistente con una menor presión comercial. En operaciones, su comportamiento sugiere una lógica orientada a la estabilidad y el control antes que a la expansión. Desde finanzas, mantuvo una estructura equilibrada, apoyada en un nivel relativamente contenido de gastos comerciales. Esto se refleja en 2030 en un *SG&A* sobre ventas de 9.7%, el más bajo

de la industria, así como en ventas por \$143.7M, lo que confirma una estrategia más enfocada en la eficiencia que en la agresividad competitiva.

- *Ferris* se aproximó a una estrategia de diferenciación amplia, al mantener productos en todos los segmentos y buscar que estos permanecieran dentro de las preferencias del cliente. Desde I&D, conservó sus productos actualizados y competitivos en términos de posicionamiento, sin concentrarse exclusivamente en un solo mercado. En mercadotecnia, realizó inversiones suficientes para sostener su presencia, aunque sin destacar por una postura particularmente agresiva. En operaciones, priorizó la cobertura en todos los segmentos por encima de la especialización, lo que refleja una lógica de equilibrio y continuidad. En términos financieros, su comportamiento fue consistente con el de una empresa que buscó respaldar su operación de manera estable, sin asumir niveles elevados de riesgo.

El comportamiento durante los ejercicios 2029 y 2030 permite observar la conformación de dos grupos relativamente definidos. Por un lado, *Andrews*, *Chester* y *Ferris* mantuvieron una orientación más cercana a la diferenciación amplia, al buscar competitividad en varios segmentos mediante ajustes en sus productos, mercadotecnia y cobertura operativa. Por otro lado, *Digby* y *Erie* mostraron una lógica más vinculada al liderazgo en costos, al concentrarse en eficiencia, funcionalidad y mercados más sensibles al precio. Este panorama refuerza la posición de *Baldwin* como una empresa capaz de competir con mayor consistencia frente a estrategias diversas dentro de la industria *Capstone*.

4.3 Evaluación de desempeño de *Baldwin* 2029 y 2030

Los resultados del BSC evidencian un desempeño favorable de *Baldwin* durante los años 2029 y 2030, como se muestra en la Tabla 10. La empresa no solo alcanzó los objetivos planteados, sino que en varios indicadores logró superarlos. En 2029 obtuvo un puntaje de

89.0 puntos frente a un estimado de 80.8, mientras que en 2030 alcanzó 92.1 puntos por encima de una meta de 91.0, lo que representa un acumulado de 174.6 puntos de un total posible de 189. Estos resultados reflejan una ejecución estratégica consistente y una adecuada alineación entre planeación y desempeño organizacional. A continuación, se presenta la Tabla 10 correspondiente al BSC.

Tabla 10. BSC de Baldwin en 2029 y 2030

	Estimado	Real	Semáforo	Estimado	Real	Semáforo	Acumulado
Finanzas	2029	2029		2030	2030		2029 - 2030
Precio de la acción:	8.0/8	8.0/8		8.0/8	8.0/8		16/16
Beneficios:	9.0/9	8.4/9		9.0/9	9.0/9		17.4/ 18
Apalancamiento:	8.0/8	8.0/8		4.9/8	8.0/8		16/ 16
Subtotal:	25/25	24.4/25		21.9/25	25/25		49.4 / 50
Proceso Interno del Negocio							
Margen de contribución:	5.0/5	5.0/5		5.0/5	5.0/5		10 / 10
Utilización de la planta:	5.0/5	5.0/5		5.0/5	5.0/5		10 / 10
Días de capital de trabajo:	5.0/5	5.0/5		5.0/5	5.0/5		10 / 10
Costos por falta de inventario (Stock)	4.8/5	5.0/5		4.5/5	1.4/5		6.4 / 10
Costos de mantenimiento de invent	3.3/5	4.1/5		5.0/5	5.0/5		9.1 / 10
Subtotal:	23.1/25	24.1/25		24.5/25	21.4/25		45.5 / 50
Clientes							
Criterios de compra del cliente:	5.0/5	5.0/5		5.0/5	5.0/5		10 / 10
Reconocimiento de la marca por los	4.3/5	4.3/5		4.8/5	4.6/5		8.9 / 10
Accesibilidad para los clientes:	1.5/5	2.1/5		1.9/5	2.5/5		4.6 / 10
Cantidad de productos:	2.9/5	3.6/5		2.9/5	3.6/5		8.2 / 10
Gastos de ventas, generales y admin	5.0/5	5.0/5		5.0/5	5.0/5		10 / 10
Subtotal:	18.7/25	20/25		19.6/25	20.7/25		40.7 / 50
Aprendizaje y Crecimiento							
Tasa de rotación de empleados:	7.0/7	7.0/7		7.0/7	7.0/7		14 / 14
Productividad de empleados:	7.0/7	7.0/7		7.0/7	7.0/7		14 / 14
Reducción de materiales TQM				3.0/3	3.0/3		3 / 3
Reducción de I+D TQM				3.0/3	3.0/3		3 / 3
Reducción de costos administrativos TQM				3.0/3	3.0/3		3 / 3
Aumento de la demanda por TQM				3.0/3	3.0/3		3 / 3
Subtotal:	14/14	14/14		25/25	25/25		39 / 39
TOTAL	80.8	89		91	92.1		174.6 / 189

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2026a)

En la perspectiva financiera, la empresa mostró un resultado sobresaliente, al alcanzar el puntaje máximo tanto en el precio de la acción como en el apalancamiento durante ambos

años. Esto evidencia que *Baldwin* mantuvo una posición financiera sólida y logró traducir sus decisiones estratégicas en resultados positivos para los accionistas.

En cuanto a los procesos internos, también se observa un desempeño favorable, particularmente en la utilización de planta, donde la empresa alcanzó el valor máximo en ambos ejercicios. No obstante, el indicador de costos por faltantes de inventario se identifica como la principal área de oportunidad, ya que, aunque en 2029 el resultado fue favorable, en 2030 se registró una disminución relevante respecto a lo esperado. Esto sugiere que, a pesar de la fortaleza operativa, la empresa enfrentó limitaciones puntuales para responder plenamente a la demanda en ciertos periodos.

Desde la perspectiva del cliente, *Baldwin* también logró resultados sólidos. La empresa alcanzó el puntaje máximo en los criterios de compra del cliente y en los gastos de *SG&A*, lo que refleja una adecuada alineación entre su oferta de productos y las necesidades del mercado. Sin embargo, el indicador de accesibilidad del cliente, aunque mostró una mejora entre ambos ejercicios, se mantuvo por debajo de otros indicadores, por lo que representa un aspecto con potencial de fortalecimiento.

Finalmente, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, *Baldwin* presentó uno de sus desempeños más consistentes, al cumplir completamente con los objetivos de productividad de empleados, así como con los indicadores asociados a la reducción de *I&D* y *TQM* y al incremento de la demanda derivada de *TQM*. Esto confirma que la empresa logró sostener una base organizacional orientada a la mejora continua que respalda su competitividad de largo plazo.

En conjunto, la evaluación del *BSC* confirma que *Baldwin* mantuvo un desempeño sobresaliente durante 2029 y 2030, al cumplir con la mayoría de sus objetivos estratégicos y consolidar su posición como una de las empresas mejor ejecutadas dentro de la industria

Capstone. A pesar de algunas áreas de mejora puntuales, particularmente en el control de faltantes de inventario y en accesibilidad, los resultados reflejan una organización con alta consistencia operativa, comercial y financiera.

A continuación, en la ilustración 9 se muestra el puntaje registrado sobre los iniciadores de largo plazo

Ilustración 9. Indicadores a largo plazo de Baldwin

	Estimado	Real	Estimado	Real
Finanzas	2030	2030	2034	
Capitalización de mercado	16.0/20.0	18.5/20.0	20.0/20.0	
Ventas	16.0/20.0	20.0/20.0	20.0/20.0	
Préstamo de emergencia	13.0/20.0	20.0/20.0	8.7/20.0	
Proceso Interno del Negocio				
Beneficio operativo:	50.0/60.0	20.1/60.0	60.0/60.0	
Clientes				
Puntuación promedio ponderada de la encuesta	15.0/20.0	20.0/20.0	20.0/20.0	
Cuota de mercado	28.0/40.0	38.7/40.0	33.6/40.0	
Aprendizaje y Crecimiento				
Ventas por empleado	16.0/20.0	15.2/20.0	20.0/20.0	
Activos por empleado	16.0/20.0	17.8/20.0	20.0/20.0	
Beneficios por empleado	16.0/20.0	5.2/20.0	20.0/20.0	
Total	186 /240.0	175.5 /240.0	222.3 /240.0	

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2026a)

Financieramente, *Baldwin* presentó resultados favorables al superar lo estimado en capitalización de mercado, con 18.5 de 20.0 puntos. Además, cumplió plenamente en los indicadores de ventas y de préstamos de emergencia, ambos con 20.0 de 20.0 puntos. Esto indica que la empresa logró sostener crecimiento, valor de mercado y estabilidad financiera de manera consistente.

En la perspectiva del cliente, los resultados también fueron sobresalientes. *Baldwin* alcanzó el puntaje máximo en la puntuación promedio ponderada del cliente (20.0/20.0) y obtuvo 38.7 de 40.0 puntos en cuota de mercado, lo que confirma una posición competitiva sólida y una oferta bien aceptada dentro de la industria *Capstone*.

Sin embargo, la principal debilidad se observa en el proceso interno del negocio, donde el indicador de beneficio operativo alcanza solo 20.1 de 60.0 puntos, por debajo de lo esperado. Esto sugiere que, aunque *Baldwin* ha sido exitosa en términos de ventas y posicionamiento, todavía enfrenta retos para traducir ese desempeño comercial en una mayor eficiencia operativa.

Los siguientes años será necesario enfocarse en fortalecer la eficiencia interna. Para ello, resultará clave mejorar el equilibrio entre capacidad instalada, producción e inventarios, así como reducir los costos asociados a decisiones operativas poco eficientes. Asimismo, será importante seguir aprovechando herramientas como *TQM*, mejoras en productividad y ajustes operativos que permitan convertir la fortaleza comercial de *Baldwin* en un desempeño operativo más sólido.

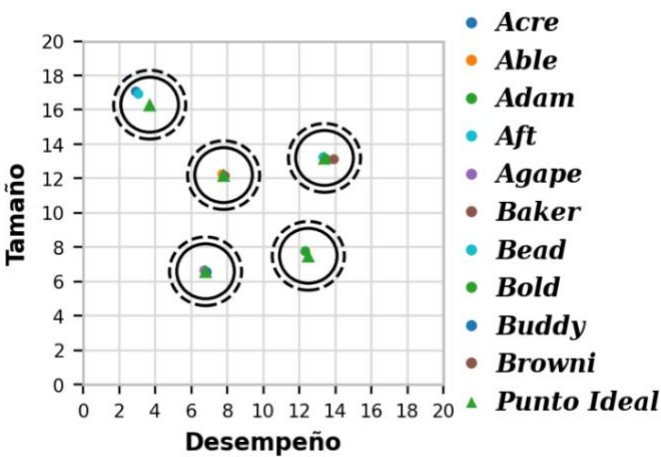
Finalmente, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se observaron resultados mixtos, mientras que ventas por empleado (15.2/20.0) y activos por empleado (17.8/20.0) reflejan niveles aceptables de productividad, el indicador de beneficios por empleado (5.2/20.0) muestra que aún existe margen para mejorar la rentabilidad generada por su estructura interna.

4.3.1 Resultados de investigación y desarrollo

En este apartado se analiza el desempeño de *Baldwin* frente a *Andrews*, dado que ambas empresas mantuvieron presencia en todos los segmentos de mercado durante 2029 y 2030, aunque con diferencias relevantes en el nivel de ajuste técnico de sus productos. Para ello, se examina el comportamiento de los sensores en cada segmento con apoyo del mapa perceptual, así como variables clave como tamaño, desempeño y *MTBF*, que determinan la proximidad al punto ideal de compra al cierre del bienio.

En la ilustración 10 se presenta el mapa perceptual del portafolio de productos tanto de *Baldwin* como de *Andrews*.

Ilustración 10. Mapa perceptual Capstone al cierre de 2030.



Nota: Creación propia con datos de Capstone (2026b)

El mapa perceptual muestra que tanto *Baldwin* como *Andrews* mantuvieron presencia en los cinco segmentos al cierre de 2029 y 2030. La diferencia entre ambas empresas no radicó en la cobertura del mercado, sino en el grado de precisión con el que ajustaron su portafolio a los requerimientos específicos de cada segmento. Si bien *Andrews* conservó productos competitivos en todas las categorías, *Baldwin* evidenció una mayor consistencia en la configuración técnica de varios de sus sensores, particularmente en los segmentos *Traditional*, *Low End* y *Size*.

A continuación, en la Tabla 11 se presentan las características de cada producto correspondientes al departamento de investigación y desarrollo para los años 2029 y 2030.

Tabla 11. Características de Baldwin y Andrews al cierre de 2029-2030.

	Producto	Desempeño 2029	Desempeño 2030	Tamaño 2029	Tamaño 2030	MTBF 2029	MTBF 2030	Edad 2029	Edad 2030	Desempeño ideal	Tamaño ideal	MTBF Ideal	Edad Ideal
Traditional	Baker	7.1	7.8	12.9	12.2	18000	18000	1.6	1.5	7.8	12.2	14000-19000	2
	Able	7.1	7.8	12.9	12.2	16000	16000	1.6	1.5				
Low end	Bead	3	3	17	17	15000	15000	7.6	8.6	3.7	16.3	12000-17000	7
	Acre	3	3	17	17	12000	12000	7.6	8.6				
High End	Bid	11.3	12.3	8.7	7.6	24000	24000	1.1	1.2	12.5	7.5	20000-25000	0
	Adam	11.2	12.4	8.8	7.7	23000	23000	1.2	1.1				
Performance	Bold	12.4	13.4	13.9	13.2	27000	27000	1.4	1.4	13.4	13.2	22000-27000	1
	Browni	12.6	13.7	14	13	27000	27000	0.4	0.8				
	Aft	12.4	13.4	13.9	13.2	27000	27000	1.4	1.3				
Size	Buddy	6.1	6.8	7.6	6.6	20900	20900	1.4	1.4	6.8	6.6	16000-21000	1.5
	Agape	6.1	6.8	7.6	6.6	19000	19000	1.4	1.4				

Nota: creación propia con datos de Capstone (2026b)

En el segmento *Traditional*, la competencia fue especialmente cerrada durante ambos ejercicios. En 2029, *Baker* y *Able* se ubicaron exactamente en la posición ideal del segmento, con un desempeño de 7.1 y un tamaño de 12.9. La diferencia radicó en el *MTBF*, ya que *Baker* cerró con 18,000 horas, mientras que *Able* alcanzó 16,000. En 2030, ambos sensores volvieron a posicionarse en el punto ideal del segmento, con valores de 7.8 en desempeño y 12.2 en tamaño, por lo que nuevamente la ventaja de *Baldwin* se sostuvo en términos de confiabilidad, al mantener *Baker* un *MTBF* de 18,000 horas frente a las 16,000 de *Able*. En este segmento, *Baldwin* conservó así una ligera superioridad técnica respecto de *Andrews*.

En *Low End*, la situación fue semejante, aunque con una ventaja más clara para *Baldwin* en términos de confiabilidad. Durante 2029, *Bead* y *Acre* presentaron prácticamente la misma configuración en desempeño, tamaño y edad, por lo que la diferencia entre ambos productos se concentró en el *MTBF*. En este caso, el primero cerró con 15,000 horas frente a las 12,000 del segundo, lo que otorgó a *Baldwin* una ventaja técnica concreta dentro de un segmento donde el precio y la antigüedad suelen tener un peso importante en la decisión de compra.

En 2030, ambos sensores mantuvieron una posición comparable entre sí, aunque ya más alejada del nuevo ideal del segmento por el desplazamiento natural del mercado. Aun así, *Baldwin* conservó la ventaja en confiabilidad, lo que permitió que *Bead* sostuviera una propuesta más sólida frente a la de *Andrews*. En este segmento, por tanto, la superioridad de *Baldwin* no se explicó por un mejor reposicionamiento, sino por mantener una especificación técnica más robusta dentro de una categoría orientada al volumen y a la eficiencia.

En *High End*, la diferencia entre ambas empresas fue menor. En 2029, *Bid* se ubicó ligeramente más cerca del punto ideal que *Adam*, al cerrar con un desempeño de 11.3 y un tamaño de 8.7, frente a los valores de 11.2 y 8.8 registrados por su competidor. Asimismo, *Bid* operó con un *MTBF* de 24,000 horas, superior a las 23,000 horas de *Adam*. Para 2030, ambos productos se mantuvieron muy próximos al ideal del segmento, con una diferencia marginal en la edad promedio. En este caso, la competencia fue equilibrada, aunque *Baldwin* conservó una ligera ventaja en términos de confiabilidad y posicionamiento.

En *Performance*, el ejercicio 2029 cerró prácticamente en empate. *Bold* y *Aft* se ubicaron exactamente en el punto ideal del segmento, con un desempeño de 12.4, un tamaño de 13.9 y un *MTBF* de 27,000 horas, además de una edad equivalente. Sin embargo, hacia el cierre del periodo se incorporó el nuevo producto *Browni*, el cual fue diseñado específicamente para competir dentro de este segmento con parámetros alineados al desplazamiento del ideal del cliente.

En 2030, mientras *Bold* y *Aft* volvieron a posicionarse en el punto ideal, con valores de 13.4 en desempeño y 13.2 en tamaño, aunque *Aft* presentó una edad ligeramente más favorable, la entrada de *Browni* modificó la dinámica competitiva del segmento. Este nuevo producto permitió ampliar la cobertura de mercado dentro de *Performance*, al ofrecer una

alternativa adicional mejor alineada a las nuevas expectativas de posicionamiento y contribuir a capturar demanda incremental.

En consecuencia, aunque entre *Bold* y *Aft* no se evidenció una ventaja amplia más allá de un ajuste marginal de *Andrews* en términos de frescura, la introducción de *Browni* se volvió un factor relevante, ya que fortalece la presencia competitiva y permite una estrategia más robusta de participación en el segmento, al pasar de una lógica de empate técnico a una de mayor profundidad en la oferta.

En *Size*, *Baldwin* mostró nuevamente un desempeño más consistente. En 2029, *Buddy* y *Agape* se ubicaron exactamente en el punto ideal del segmento, con un desempeño de 6.1 y un tamaño de 7.6; sin embargo, *Buddy* presentó un *MTBF* superior, de 20,900 horas frente a las 19,000 de *Agape*. En 2030, ambos productos volvieron a posicionarse en el ideal del segmento, con valores de 6.8 en desempeño y 6.6 en tamaño, aunque *Buddy* conservó la ventaja en términos de confiabilidad. En este segmento, *Baldwin* cerró el bienio con un sensor técnicamente más sólido que el de *Andrews*.

En conjunto, los resultados del área de investigación y desarrollo muestran que *Baldwin* mantuvo una cartera bien administrada y competitiva durante 2029 y 2030. Frente a *Andrews*, la empresa sostuvo ventajas técnicas claras en los segmentos *Traditional*, *Low End* y *Size*, compitió en condiciones muy similares en *High End* y solo presentó una ligera desventaja en términos de edad del producto en *Performance* al cierre de 2030. Esto indica que su solidez durante el bienio no dependió de movimientos agresivos, sino de una ejecución precisa y consistente en la configuración técnica de sus productos.

Adicionalmente, la incorporación del nuevo producto *Browni* en *Performance* refuerza esta lógica, al ampliar la cobertura competitiva sin comprometer el equilibrio del portafolio, consolidando una estrategia más profunda y sostenible en dicho segmento.

4.3.2 Resultados de mercadotecnia

Durante el bienio 2029-2030, el área de mercadotecnia presentó cambios importantes tanto en la percepción del mercado como en el desempeño comercial de los productos de *Baldwin* frente a *Andrews*. De manera general, los indicadores de conocimiento del cliente y accesibilidad se mantuvieron en niveles elevados en varios segmentos, particularmente en *Traditional*, *Low End* y *High End*, lo que se reflejó en un mejor resultado en la encuesta del cliente y en una mayor participación de mercado en comparación con su principal competidor.

En términos generales, *Baldwin* mantuvo una estrategia de mercadotecnia activa y consistente, con niveles relevantes de inversión en promoción y ventas, especialmente en los segmentos *Traditional* y *Low End*. Este enfoque permitió sostener niveles elevados de conocimiento del cliente y accesibilidad, así como una presencia competitiva en términos de participación de mercado. Por su parte, *Andrews* conservó una posición sólida en segmentos como *Performance* y mostró una competencia más equilibrada en *Size*, lo que contribuyó a un entorno comercial más disputado en algunos mercados.

De manera general, el precio no se identificó como el principal elemento de diferenciación entre competidores, dado que se mantuvo relativamente alineado dentro de cada segmento. En cambio, los resultados comerciales estuvieron más asociados a la intensidad y distribución de la inversión en mercadotecnia, así como a su impacto en la visibilidad y disponibilidad de los productos para el cliente final.

En conjunto, los resultados del área de mercadotecnia reflejan la importancia de esta función en la percepción del cliente y en la posición competitiva de los productos durante el bienio 2029-2030. En los siguientes apartados se examinarán con mayor detalle las

inversiones realizadas, los precios establecidos y los resultados de la encuesta del cliente en cada segmento, con apoyo de tablas comparativas.

4.3.2.1 Inversiones en mercadotecnia y precios

En esta sección se examinan las decisiones de inversión en mercadotecnia y precios realizadas por *Baldwin* y *Andrews* durante 2029 y 2030, así como su relación con los resultados obtenidos en el mercado. En primer lugar, la Tabla 12 presenta el desempeño de ambas empresas en 2029, lo que permite identificar cómo los niveles de inversión en promoción, fuerza de ventas y precio se reflejaron en variables como accesibilidad, conocimiento del cliente, participación de mercado y resultados de la encuesta del cliente.

Tabla 12. Comparativa mercadotecnia: 2029

Año 2029	Producto	Inversión Promoción	Inversión Venta	Precio	Participación del mercado	Conocimiento del cliente	Accesibilidad	Encuesta a los clientes
<i>Traditional</i>	<i>Baker</i>	1,600	3,000	\$ 28.50	19%	100%	84%	53
	<i>Able</i>	1,500	1,700	\$ 28.00	13%	84%	54%	37
<i>Low end</i>	<i>Bead</i>	1,400	3,000	\$ 20.00	23%	95%	76%	39
	<i>Acre</i>	1,500	1,800	\$ 20.50	15%	83%	50%	24
<i>High End</i>	<i>Bid</i>	1,500	2,500	\$ 38.00	17%	81%	58%	47
	<i>Adam</i>	1,400	1,700	\$ 38.00	14%	80%	53%	38
<i>Performance</i>	<i>Bold</i>	1,000	1,300	\$ 33.50	17%	61%	47%	40
	<i>Browni</i>	1,000	1,000	\$ 34.00	6%	46%	47%	32
	<i>Aft</i>	1,400	17,000	\$ 33.00	20%	79%	46%	46
<i>Size</i>	<i>Buddy</i>	1,000	300	\$ 33.50	22%	59%	40%	46
	<i>Agape</i>	1,300	1,500	\$ 33.00	22%	76%	45%	47

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2026b)

Posteriormente, se analiza la Tabla 13, correspondiente a 2030, con el fin de comparar los ajustes realizados y su impacto en los resultados comerciales por segmento.

Tabla 13. Comparativa mercadotecnia: 2030

Año 2030	Producto	Inversión Promoción	Inversión Venta	Precio	Participación del mercado	Conocimiento del cliente	Accesibilidad	Encuesta a los clientes
<i>Traditional</i>	<i>Baker</i>	1,500	2,500	\$ 27.50	20%	84%	84%	53
	<i>Able</i>	1,600	1,800	\$ 27.50	15%	56%	56%	36
<i>Low end</i>	<i>Bead</i>	1,800	3,000	\$ 19.50	24%	100%	82%	34
	<i>Acre</i>	1,600	1,600	\$ 20.00	15%	94%	54%	20
<i>High End</i>	<i>Bid</i>	1,500	2,500	\$ 37.50	18%	90%	67%	56
	<i>Adam</i>	1,500	1,500	\$ 37.50	14%	89%	55%	44
<i>Performance</i>	<i>Bold</i>	1,100	1,300	\$ 33.00	17%	66%	59%	47
	<i>Browni</i>	1,000	1,300	\$ 33.50	14%	53%	59%	39
	<i>Aft</i>	1,500	1,800	\$ 32.50	17%	89%	50%	50
<i>Size</i>	<i>Buddy</i>	1,100	1,300	\$ 33.00	23%	64%	39%	50
	<i>Agape</i>	1,400	1,600	\$ 32.50	24%	84%	47%	50

Nota: creación propia con datos de Capstone (2026b)

Durante ambos años, *Baldwin* mantuvo una estrategia de mercadotecnia relativamente consistente, con un énfasis mayor en la fuerza de ventas y ajustes moderados en promoción, principalmente en aquellos segmentos donde ya contaba con una posición sólida. Este enfoque le permitió sostener niveles elevados de conocimiento del cliente y fortalecer su participación de mercado en varios segmentos, particularmente en *Traditional* y *Low End*.

En el segmento *Traditional*, *Baker* destacó en 2029 al alcanzar 100% de conocimiento del cliente, 84 % de accesibilidad y una participación de mercado del 19%, como resultado de una inversión elevada en promoción y ventas. Para 2030, aunque el conocimiento del cliente disminuyó a 84%, el producto incrementó su participación de mercado a 20% y mantuvo una evaluación favorable por parte de los consumidores. En contraste, *Able* presentó avances más limitados, con menores niveles de conocimiento y accesibilidad en ambos años.

En *Low End*, la estrategia aplicada por *Baldwin* con *Bead* resultó especialmente efectiva. En 2029, el producto alcanzó una participación de mercado del 23% y un conocimiento del cliente del 95%, indicadores que se fortalecieron en 2030 al llegar a 24%

de participación y 100% de conocimiento del cliente. Aunque *Acre* incrementó su inversión y mejoró algunos resultados, la diferencia observada sugiere una mayor efectividad en la asignación de recursos por parte de *Baldwin*. En este segmento, el precio no representó un elemento decisivo, dado que las variaciones entre competidores fueron mínimas.

En el segmento *High End*, *Bid* mostró una evolución positiva al aumentar su participación de mercado de 17 % en 2029 a 18 % en 2030, acompañada de mejoras en accesibilidad y conocimiento del cliente. Si bien *Adam* también presentó avances relevantes, *Bid* destacó por obtener mejores resultados en la encuesta del cliente en ambos años, lo que refleja una percepción más favorable del producto.

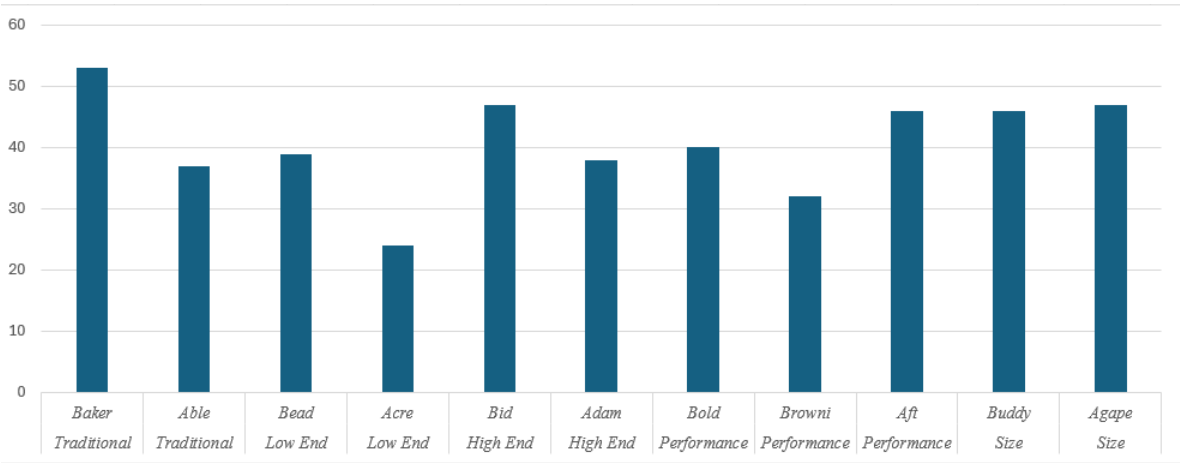
Respecto al segmento *Performance*, se observó un comportamiento más variable. En 2029, *Aft* alcanzó la mayor participación de mercado del segmento, con 20%, apoyada por una fuerte inversión en fuerza de ventas. Para 2030, el desempeño se equilibró, con niveles similares de participación entre los principales productos, ya que *Aft* y *Bold* alcanzaron 17%, mientras que *Browni* participó con 14%. No obstante, *Aft* volvió a sobresalir en la encuesta del cliente. *Bold*, por su parte, mantuvo resultados estables, mientras que *Browni* presentó un desempeño más limitado, lo que sugiere que, además de la inversión comercial, los factores técnicos del producto también influyeron en la decisión de compra.

Finalmente, en el segmento *Size*, tanto *Buddy* como *Agape* mostraron resultados competitivos. En 2029, ambos alcanzaron una participación de mercado del 22%, no obstante, en 2030 *Agape* logró una ligera ventaja al llegar a 24 %. Asimismo, este producto conservó niveles superiores de conocimiento del cliente y mejores evaluaciones en la encuesta, lo que evidencia una estrategia de mercadotecnia más alineada con las preferencias del mercado.

En términos generales, el precio no se identificó como un factor determinante del desempeño comercial, ya que las diferencias entre competidores fueron reducidas en la mayoría de los segmentos, al igual que en el bienio anterior. En contraste, los resultados estuvieron más estrechamente relacionados con la inversión en promoción y fuerza de ventas, así como con el posicionamiento de cada producto. En conjunto, los datos de 2029 y 2030 muestran que una estrategia de mercadotecnia consistente permitió a *Baldwin* obtener mejores niveles de desempeño en varios segmentos, mientras que *Andrews* presentó avances relevantes, aunque con resultados menos homogéneos.

Adicionalmente, la ilustración 11 correspondiente al ejercicio 2029 complementa este análisis al mostrar los resultados del métrico de la encuesta del cliente, donde es posible identificar los mercados en los que *Baldwin* alcanzó las evaluaciones más altas. Este desempeño refleja el impacto conjunto de las inversiones efectuadas en investigación y desarrollo y en mercadotecnia a lo largo del periodo analizado.

Ilustración 11. Gráfica Encuesta de clientes 2029



Nota: Creación propia con datos de Capstone (2026b)

A partir de la gráfica, se aprecia que la percepción del cliente en 2029 varió de manera importante según el segmento, con evaluaciones más altas en algunos mercados específicos y niveles más moderados en otros. Este comportamiento evidencia diferencias en la efectividad relativa de las decisiones de mercadotecnia y en el grado de ajuste del producto a las preferencias del mercado.

En el segmento *Traditional*, *Baker* alcanzó 53 puntos en la encuesta del cliente, superando de forma clara a *Able*, que obtuvo 37 puntos. Este resultado refleja una percepción favorable sostenida a partir de niveles elevados de conocimiento del cliente y accesibilidad, así como de una estrategia comercial más consistente, lo que permitió a *Baker* consolidarse como el producto mejor valorado del segmento durante el año.

En el segmento *Low End*, las evaluaciones fueron más bajas en comparación con otros mercados. *Bead* registró 39 puntos, mientras que *Acre* obtuvo 24 puntos. Aunque la diferencia favoreció a *Bead*, los resultados sugieren que en este segmento factores como el precio y las características del producto limitaron el impacto de la mercadotecnia sobre la percepción del cliente, aun cuando *Baldwin* mantuvo una ventaja clara.

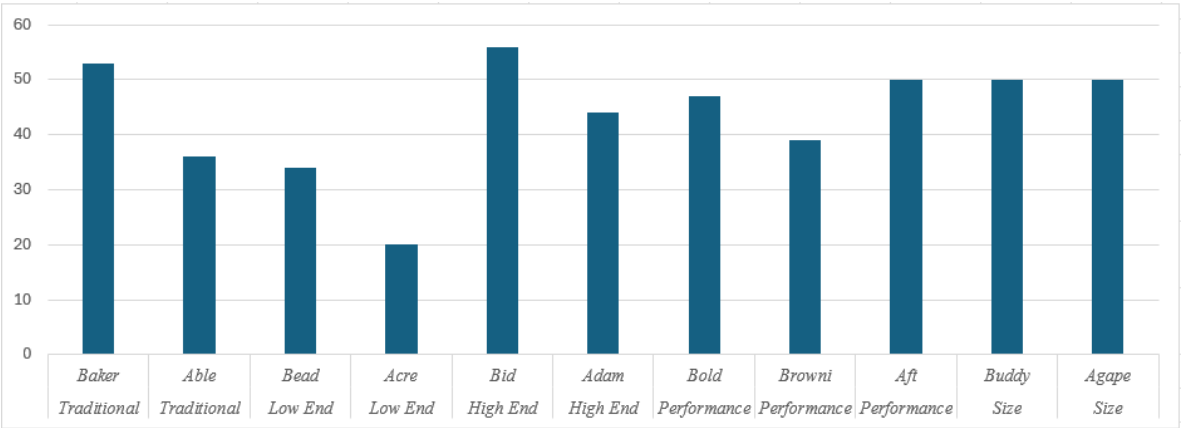
En *High End*, los resultados muestran una diferencia más marcada entre los competidores. *Bid* alcanzó 47 puntos, frente a los 38 puntos obtenidos por *Adam*. Esta brecha refleja una mejor valoración del producto de *Baldwin*, coherente con una combinación más sólida entre desempeño técnico y apoyo de mercadotecnia en un segmento caracterizado por una alta exigencia del cliente.

Por su parte, el segmento *Performance* volvió a favorecer a *Aft*, que obtuvo 46 puntos, superando a *Bold* con 40 puntos y a *Browni* con 32 puntos. Este comportamiento confirma que, además de la inversión comercial, las características técnicas del producto continúan siendo determinantes en la decisión de compra dentro de este mercado.

Finalmente, en el segmento *Size*, ambos productos alcanzaron evaluaciones elevadas. *Agape* obtuvo 47 puntos, mientras que *Buddy* registró 46 puntos, evidenciando una competencia equilibrada y una percepción positiva por parte del cliente, asociada al adecuado ajuste del producto en términos de tamaño y confiabilidad.

A continuación, se presentan los resultados correspondientes a 2030 en la ilustración 12, los cuales permiten completar el análisis del comportamiento del bienio en términos de percepción del cliente por segmento.

Ilustración 12. Gráfica Encuesta de clientes 2030



Nota: Creación propia con datos de Capstone (2026b)

En el periodo 2030, los resultados de la encuesta del cliente consolidan con mayor claridad las tendencias observadas el año anterior. En el segmento *Traditional*, *Baker* mantuvo su liderazgo con 53 puntos, frente a los 36 puntos obtenidos por *Able*, confirmando una percepción favorable sostenida del producto de *Baldwin*.

En *Low End*, *Bead* conservó su ventaja con 34 puntos, mientras que *Acre* registró 20 puntos, manteniéndose evaluaciones más moderadas propias de un segmento sensible al precio y al volumen.

En el segmento *High End*, *Bid* mostró uno de los avances más significativos al alcanzar 56 puntos, ampliando la diferencia frente a *Adam*, que obtuvo 44 puntos, lo que refleja una mejor valoración del producto de *Baldwin* en un mercado de alta exigencia técnica.

Por su parte, el segmento *Performance* evidenció una competencia más intensa. *Aft* volvió a posicionarse como el producto mejor evaluado con 50 puntos, seguido por *Bold* con 47 puntos y *Browni* con 39 puntos, lo que indica un entorno más competitivo y evaluaciones más cercanas.

Finalmente, en *Size*, *Buddy* y *Agape* alcanzaron una valoración equivalente de 50 puntos, reflejando propuestas igualmente atractivas para el cliente y una convergencia en la percepción del mercado.

En conjunto, los resultados de la encuesta del cliente para 2029 y 2030 muestran que *Baldwin* consolidó una percepción favorable en la mayoría de los segmentos, manteniendo ventajas claras frente a *Andrews* en *Traditional*, *Low End*, *High End* y *Size*. Si bien *Andrews* presentó un desempeño competitivo y destacó particularmente en *Performance*, la evolución del bienio evidencia que *Baldwin* logró una valoración más consistente por parte del mercado. Este resultado refleja la efectividad de sus decisiones de mercadotecnia y su capacidad para alinear la oferta de productos con las expectativas del cliente durante el periodo analizado.

4.3.3 Resultados de operaciones

Este apartado tiene como propósito analizar comparativamente el desempeño de *Baldwin* y *Andrews* durante el bienio 2029 y 2030, con énfasis en los ámbitos de operaciones, recursos humanos y *TQM*. El análisis se orienta a identificar qué empresa presenta una ventaja

competitiva en cada uno de los indicadores clave considerados, así como a explicar las razones que sustentan dicha ventaja.

Para efectos de este análisis, la empresa de referencia es *Baldwin*, cuya posición relativa se evalúa frente a *Andrews*.

4.3.3.1 Administración y utilización de planta

Durante el bienio 2029 y 2030, *Baldwin* consolidó una ventaja operativa basada en su escala productiva y en un alto aprovechamiento de capacidad por línea, aun cuando *Andrews* mostró una mayor rotación de activos a nivel agregado. En 2029, el reporte anual de *Baldwin* evidenció una base instalada ya consolidada, con instalaciones y equipo por \$197.7M, lo que permitió iniciar 2030 sin depender de expansiones agresivas.

En 2030, *Baldwin* mantuvo prácticamente estable esta infraestructura (\$198.4M) y la transformó en una mayor escala de mercado, al registrar ventas por \$223.063M, superiores a los \$160.750M de *Andrews*. A nivel de fábrica, *Baldwin* operó con niveles de utilización elevados en productos clave, por ejemplo, *Bead* (147%), *Bold* (147%), *Buddy* (124%) y *Browni* (167%), lo que confirma un uso intensivo y eficiente de la capacidad instalada a lo largo de su portafolio.

Andrews, si bien utilizó su planta con buen desempeño en *Low End* (*Acre* 141%) y en *Performance* (*Aft* 134%), mantuvo niveles más moderados en otros productos estratégicos como *Able* (99%) y *Adam* (99%), lo que limitó el apalancamiento operativo en parte de su portafolio. Aunque *Andrews* reportó una rotación de activos de 1.18, frente a 0.99 de *Baldwin*, esta mayor rotación no se tradujo en una escala de ventas superior.

La ventaja competitiva de *Baldwin* radica en su mayor capacidad instalada, con un valor de \$198.4M, frente a los \$152.3M en equipos e instalaciones de *Andrews*, así como en su capacidad para transformarla en un mayor volumen de ventas y una mayor contribución

total. Esto le permitió sostener un liderazgo operativo basado en la escala y en la utilización efectiva de líneas productivas críticas.

4.3.3.2 *Mano de obra y automatización*

Los costos de mano de obra se encuentran estrechamente vinculados al nivel de automatización y a la eficiencia operativa por producto. Durante 2029 y 2030, *Baldwin* reforzó su ventaja mediante una política de automatización más agresiva en líneas de alto volumen, lo que permitió una reducción significativa del costo laboral unitario. En 2030, *Baldwin* operó *Bead* en el segmento *Low End* con un nivel de automatización de 10.0 y un costo laboral unitario de \$2.63 dólares, lo que configura una estructura productiva altamente eficiente para el segmento más sensible a los costos.

En comparación, *Andrews* también automatizó su línea de *Low End* con *Acre*, alcanzando un nivel de automatización de 8.0 y un costo laboral unitario de \$4.27 dólares; no obstante, esta configuración resulta menos eficiente que la de *Baldwin* en el mismo segmento. Esta diferencia refleja una ventaja competitiva de *Baldwin* en *Low End*, donde los costos de producción tienen un peso determinante.

Adicionalmente, *Baldwin* extendió esta eficiencia al segmento *Traditional* con *Baker*, operando con una automatización de 8.0 y un costo laboral unitario de \$4.76 dólares, mientras que *Andrews* presentó su producto *Able* con una automatización de 7.0 y un costo laboral unitario de \$6.23 dólares, ampliando la brecha a favor de *Baldwin* también en este mercado.

En los segmentos de mayor especificación, *Andrews* mantuvo niveles bajos de automatización en *High End*, con *Adam* operando en 3.0 y un costo laboral unitario de \$9.98 dólares. En contraste, *Baldwin* sostuvo niveles moderados con su producto *Bid*, con

una automatización de 5.5 y un costo laboral unitario de \$7.29 dólares, lo que redujo la presión sobre la mano de obra sin sacrificar flexibilidad operativa.

A nivel agregado, esta ventaja se confirma al observar que *Baldwin* logró sostener su escala operativa con un costo laboral anual controlado: su estado de resultados de 2030 reporta un gasto en mano de obra directa de \$43.575M, asociado a \$223.063M en ventas, lo que refuerza la eficiencia estructural de su modelo productivo.

En síntesis, *Andrews* automatiza de manera adecuada su segmento *Low End*, pero mantiene rezagos en *High End*. En contraste, *Baldwin* lleva la automatización a niveles superiores en sus líneas de mayor volumen y logra costos laborales unitarios más bajos, lo que consolida una ventaja competitiva para *Baldwin* basada en la eficiencia operativa.

4.3.3.3 Costo de materiales y su relación con I&D

Los costos de materiales están directamente influenciados por las decisiones de I&D y por el nivel de especificación técnica de los productos, en particular en variables como *MTBF* y posicionamiento, ya que un exceso de especificación puede elevar los costos sin generar un valor proporcional para el cliente. En 2029, *Baldwin* arrastró un nivel elevado de inventarios con un valor de \$26.974M; sin embargo, en 2030 ejecutó una corrección significativa y cerró el ejercicio con \$3.481M, reduciendo de forma drástica el capital inmovilizado y aliviando las presiones sobre su estructura de costos.

En paralelo, *Baldwin* sostuvo un manejo eficiente del gasto en materiales. En su estado de resultados de 2030 registra un costo directo de materiales por \$81.652M y, aun así, mantiene un desempeño superior en rentabilidad operativa, lo que sugiere una mejor alineación entre las especificaciones técnicas de sus productos, su estructura de costos y su política de precios. *Andrews*, en cambio, presenta costos unitarios de materiales más elevados en productos de mayor complejidad, como *Adam* con 15.68 dólares y *Aft* con

15.54 dólares, lo que incrementa el costo variable en líneas donde el diseño técnico tiende a encarecerse con mayor rapidez.

Esta diferencia se refuerza al cierre del año, ya que *Andrews* terminó 2030 con inventarios por \$12.603M, muy por encima de los 3.481M registrados por *Baldwin*. Esto implica un mayor volumen de capital retenido en mercancía y una menor eficiencia comparativa en la administración del ciclo de materiales.

En resumen, la ventaja de *Baldwin* frente a *Andrews* en este apartado se explica por dos factores principales. Por un lado, una reducción significativa del nivel de inventarios entre 2029 y 2030. Por otro, una gestión más controlada del costo de materiales, que le permitió sostener la rentabilidad sin recurrir a sobre especificaciones técnicas que incrementan los costos sin generar un valor equivalente para el cliente.

4.3.3.4 Margen de contribución

El margen de contribución es uno de los indicadores más integrales del desempeño operativo, ya que incorpora precios, costos variables e inventarios.

En 2029, *Baldwin* presentaba un inventario elevado de \$26.974M, pero en 2030 corrige de forma estructural y reduce su inventario a \$3.481M, lo que disminuye presión operativa y contribuye a un margen significativamente mayor. En 2030, *Baldwin* se posiciona con una ventaja clara frente a *Andrews* al alcanzar un margen de contribución de 43.7%, superior al 38.0% de *Andrews* (brecha de +5.7 puntos porcentuales).

Este desempeño se confirma en valores absolutos: *Baldwin* genera \$97.419M de contribución sobre ventas de \$223.063M, mientras *Andrews* genera \$61.139M sobre \$160.750M, evidenciando una capacidad superior de *Baldwin* para convertir escala en contribución económica.

A ello se suma que, en el estado de resultados 2030 de *Baldwin*, el inventario total es menor a otros años con un valor de \$3.481M, consistente con un cierre operativo eficiente. En contraste, *Andrews* mantiene un inventario final mayor por \$12.603M, lo que implica más capital inmovilizado y menor eficiencia relativa del sistema.

En conclusión, *Baldwin* obtiene ventaja competitiva frente a *Andrews* porque combina mejor control de costos variables, disciplina de inventario y captura de valor por portafolio, elevando su margen de contribución y su contribución absoluta por encima del competidor.

4.3.4 Resultados de finanzas

En este apartado se examinan los resultados financieros de *Baldwin* frente a *Andrews* durante 2029 y 2030, con el fin de identificar cómo las decisiones en operación, investigación y desarrollo, mercadotecnia y producción se reflejaron en ventas, utilidad, rentabilidad, apalancamiento y valor de mercado. *Baldwin* cerró estos dos ejercicios como una de las empresas con resultados más sólidos de la industria, mientras *Andrews* se mantuvo competitivo, pero con una conversión más limitada de ingresos en utilidad.

En ambos ejercicios, *Baldwin* se ubicó entre las empresas con mejor desempeño de la industria *Capstone*. En 2029 ya registraba el mayor volumen de ventas del grupo y una utilidad neta claramente superior a la de *Andrews*; para 2030 consolidó todavía más esa posición al elevar de manera importante sus ventas, su resultado operativo y su utilidad, ampliando la ventaja respecto a su competidor de referencia.

4.3.4.1 Indicadores generales

Desde una perspectiva financiera, este apartado tiene como objetivo ofrecer una visión sintética del desempeño económico de *Baldwin* durante el bienio 2029-2030, a partir del análisis de sus principales resultados financieros. En este periodo, la empresa registró un

crecimiento relevante en variables clave como ventas, resultado operativo y generación de utilidades, lo que refleja una evolución positiva de su desempeño general.

La tabla 14 presenta los principales indicadores financieros correspondientes a *Baldwin* para los ejercicios 2029 y 2030. Los valores expuestos permiten analizar el comportamiento de la empresa a partir de sus resultados más representativos, así como identificar tendencias y áreas de fortaleza a lo largo del periodo estudiado.

Tabla 14. Resultados financieros de Baldwin, 2029-2030.

Empresa Baldwin		
	2029	2030
ROS	6.10%	8.8 %
Rotación de Activos	0.96	0.99
ROA	5.80%	8.6 %
ROE	11.10%	16.50%
Apalancamiento	1.9	1.9
Préstamos de Emergencia	0	0
Ventas	\$186,602,464.00	\$223,063,068.00
EBIT	\$ 28,008,591.00	\$ 42,349,899.00
Ganancias Acumuladas	\$ 30,525,447.00	\$ 50,081,524.00
SG&A / Ventas	14.30%	12.40%
Margen de Contribución	36.90%	43.70%

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2026b)

Como se puede observar, entre ambos ejercicios se registró un incremento significativo en las ventas, el *EBIT* y la utilidad neta. En 2029, *Baldwin* reportó ventas por \$186.6M, un *EBIT* de \$28.0M y una utilidad neta de \$11.29M; para 2030, estas cifras aumentaron a \$223.1M, \$42.35M y \$19.55M, respectivamente. Asimismo, durante el bienio no se presentó la necesidad de recurrir a préstamos de emergencia, lo que evidencia una gestión financiera sólida y estable.

Entre los aspectos más destacados del periodo se encuentra la mejora en la capacidad de *Baldwin* para transformar ingresos en utilidades, así como el fortalecimiento

de su estructura patrimonial y de su posición bursátil. En conjunto, estos resultados indican que la empresa logró sostener su crecimiento a través de una operación rentable y financieramente ordenada, alcanzando al cierre del bienio una base más robusta y una mejor alineación entre estrategia, operación y desempeño económico.

4.3.4.2 Volumen de ventas y utilidades

El volumen de ventas de *Baldwin* aumentó de \$186.6M en 2029 a \$223.1M en 2030, lo que representa un crecimiento cercano al 19.5%. Más relevante aún, la utilidad neta se incrementó de \$11.29M a \$19.55M, mientras que el *EBIT* pasó de \$28.0M a \$42.35M. Esta evolución evidencia que la empresa no solo creció en escala, sino que también mejoró de manera significativa su capacidad para convertir las ventas en resultado operativo y en beneficio neto.

Frente a *Andrews*, *Baldwin* mantuvo una ventaja sostenida en ambos años. En 2029, *Andrews* reportó ventas por \$140.3M y una utilidad neta de \$5.79M, cifras claramente inferiores a las de *Baldwin*. En 2030, aunque *Andrews* mejoró su desempeño y cerró con ventas por \$160.7M y una utilidad de \$10.91M, la brecha volvió a ampliarse a favor de *Baldwin*. Esto indica que la empresa no solo alcanzó mayores niveles de ventas, sino que además transformó ese volumen adicional en utilidades con una eficiencia superior.

Adicionalmente, el reporte anual de 2030 confirma que los principales motores de ventas de *Baldwin* continuaron siendo *Baker* y *Bead*, con \$56.5M y \$65.4M, respectivamente, lo que reafirma la relevancia de los segmentos *Traditional* y *Low End* dentro de la lógica financiera de la compañía. Por su parte, *Bid*, *Bold* y *Buddy* también realizaron aportaciones significativas, lo que demuestra que la empresa mantuvo una presencia rentable en segmentos de mayor exigencia técnica.

4.3.4.3 Rentabilidad

La rentabilidad de *Baldwin* mejoró de manera consistente entre 2029 y 2030. En 2029, alcanzó un *ROS* de 6.1%, un *ROA* de 5.8% y un *ROE* de 11.1%; para 2030, estos indicadores aumentaron a 8.8%, 8.6% y 16.5%, respectivamente. Esta evolución resulta relevante, ya que evidencia que el crecimiento en ventas no se logró a costa de menores utilidades, sino acompañado de un mejor aprovechamiento de los activos y de una mayor capacidad para retribuir al accionista.

En comparación con *Andrews*, *Baldwin* presentó una trayectoria más favorable en ambos ejercicios. En 2029, *Andrews* registró un *ROS* de 4.1%, un *ROA* de 4.7% y un *ROE* de 9.3%, todos por debajo de los resultados obtenidos por *Baldwin*. Para 2030, aunque *Andrews* mostró una mejora y alcanzó 6.8%, 8.0% y 15.4%, respectivamente, *Baldwin* mantuvo la ventaja en los tres indicadores. Esto sugiere que la empresa logró una configuración más eficiente entre ingresos, costos, activos y capital.

El margen de contribución también mostró un avance significativo, al pasar de 36.9% en 2029 a 43.7% en 2030, reflejo de un control más efectivo de los costos variables y de una estructura comercial más eficiente. En el mismo periodo, *Andrews* incrementó este margen de 33.6% a 38.0%, evidenciando una mejora, aunque sin alcanzar el nivel de *Baldwin*. En términos generales, la empresa consolidó una posición de mayor rentabilidad, mejor alineada con su estrategia de crecimiento.

4.3.4.4 Apalancamiento y liquidez

En materia de estructura de capital, *Baldwin* mantuvo un nivel de apalancamiento estable durante el bienio. Su apalancamiento fue de 1.9 tanto en 2029 como en 2030, lo que indica que la empresa logró sostener su crecimiento sin comprometer su equilibrio financiero. En 2029, cerró con pasivos totales por \$93.1M y un capital contable de \$101.3M; para 2030,

los pasivos aumentaron a \$107.9M, pero el capital también se incrementó hasta \$118.2M, confirmando un fortalecimiento patrimonial pese a la expansión operativa.

En cuanto a la liquidez, la empresa mostró una mejora evidente. En 2029 reportó \$22.6M en efectivo, \$64.9M en activos corrientes y \$21.4M en pasivos corrientes. Para 2030, cerró con \$80.6M en el primer rubro, \$102.4M en el segundo y \$50.0M en el tercero. La prueba del ácido pasó de aproximadamente 1.77 en 2029 a 1.98 en 2030; en ambos casos, se mantuvo por encima de 1.0, lo que sugiere una capacidad adecuada para cubrir compromisos de corto plazo sin recurrir a la venta de inventarios. Además, en ninguno de los dos años fue necesario acudir a préstamos de emergencia.

Frente a *Andrews*, la diferencia resulta significativa. Si bien ambas empresas cerraron el bienio sin préstamos de emergencia y con niveles de apalancamiento relativamente controlados, *Baldwin* exhibió una posición de liquidez más holgada. *Andrews* registró una prueba del ácido cercana a 1.17 en 2029 y 1.14 en 2030, lo que refleja una cobertura menos cómoda de sus obligaciones de corto plazo. En términos prácticos, *Baldwin* creció apoyada en una gestión más disciplinada del capital de trabajo y en una mayor capacidad para absorber presiones financieras sin comprometer su estabilidad.

4.3.4.5 Mercado de valores

El mercado bursátil también reflejó la evolución favorable de *Baldwin* durante el bienio analizado. En 2029, el precio de su acción alcanzó los \$58.67, con una capitalización de mercado de \$157M, posicionándose por encima de todas las empresas de la industria. Le siguieron *Chester* con \$103M, *Ferris* con \$96M, *Erie* con \$91M, *Andrews* con 88M y *Digby* con 80M. Estos resultados muestran que, desde 2029, *Baldwin* ya era la empresa mejor valorada por el mercado en términos bursátiles.

En 2030, la posición de *Baldwin* se fortaleció aún más. El precio de la acción ascendió a \$75.39 y la capitalización de mercado a \$202M, manteniéndose claramente por encima del resto de la industria. En ese ejercicio, *Chester* y *Andrews* compartieron el segundo lugar con \$118M y \$117M, respectivamente, seguidas por *Erie* con \$103M, *Ferris* con \$97M y *Digby* con \$90M. Esta diferencia confirma que *Baldwin* no solo incrementó su valor bursátil, sino que también amplió su liderazgo frente al conjunto de competidores.

Otro aspecto relevante fue la política de dividendos. En 2029, *Baldwin* no distribuyó dividendos, al igual que *Andrews* y *Digby*, mientras que *Chester*, *Erie* y *Ferris* sí realizaron pagos. En 2030, *Baldwin* comenzó a distribuir \$1.00 dólar por acción, al igual que *Andrews*, aunque por debajo de los montos pagados por *Chester* y *Digby*. No obstante, su rendimiento por dividendo fue de 1.3%, inferior al de otras firmas, debido a que el mercado valoró su acción a un precio más elevado. Esto sugiere que el valor bursátil de *Baldwin* estuvo respaldado no solo por el reparto de efectivo, sino también por la confianza del mercado en su capacidad para sostener resultados superiores.

En conjunto, el comportamiento del mercado de valores confirma que *Baldwin* cerró 2029 y 2030 como la empresa con mejor percepción bursátil dentro de la industria *Capstone*. Su precio por acción, capitalización de mercado y utilidades por acción reflejan una posición más sólida que la de sus competidores, incluida *Andrews*, lo que refuerza la interpretación de que la empresa logró traducir su desempeño operativo y financiero en una mayor creación de valor para el accionista.

4.3.4.6 Resultados de RRHH

En este apartado se analizan las decisiones adoptadas por *Baldwin* y *Andrews* en el área de recursos humanos durante 2029 y 2030, considerando su impacto en la rotación del

personal y en los niveles de productividad. Como se aprecia en la tabla 15, se comparan las inversiones en reclutamiento, las horas de entrenamiento y los resultados obtenidos por ambas empresas a lo largo del bienio.

Tabla 15. Inversión en Recursos Humanos

2029	Reclutamiento	Horas de entrenamiento	Tasa de rotación	Índice de productividad
<i>Baldwin</i>	\$ 5,000.00	80	7%	108.0%
<i>Andrews</i>	\$ 2,000.00	30	8.0%	103.4%
2030	Reclutamiento	Horas de entrenamiento	Tasa de rotación	Índice de productividad
<i>Baldwin</i>	\$ 5,000.00	80	6.7%	113.0%
<i>Andrews</i>	\$ 2,000.00	30	7.9%	107.2%

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2026b)

Se decidió mantener la misma estrategia de inversión en reclutamiento aplicada en periodos anteriores, con el propósito de continuar atrayendo personal calificado y dar continuidad al enfoque previamente establecido. En este sentido, *Baldwin* destinó \$5,000 dólares tanto en 2029 como en 2030, además de conservar un programa de 80 horas de entrenamiento para su personal. Por su parte, *Andrews* asignó \$2,000 dólares a reclutamiento y mantuvo un esquema de capacitación más limitado, con 30 horas anuales en ambos años.

En relación con la tasa de rotación, se observan diferencias claras entre las empresas. En 2029, *Baldwin* registró un nivel de 7%, mientras que *Andrews* alcanzó 8.0%. Para 2030, *Baldwin* redujo este indicador a 6.7%, lo que refleja una mejora asociada a la consistencia de su estrategia de reclutamiento y capacitación. En contraste, *Andrews* presentó una disminución menor, ubicándose en 7.9%, lo que sugiere un impacto más limitado de sus inversiones en capital humano.

Respecto al índice de productividad, *Baldwin* mostró un desempeño superior durante todo el bienio. En 2029 alcanzó un nivel de 108.0%, incrementándolo de forma significativa a 113.0% en 2030. *Andrews*, aunque presentó avances, se mantuvo por debajo, con valores de 103.4% en 2029 y 107.2% en 2030. Esta diferencia puede atribuirse al mayor número de horas de entrenamiento implementadas por *Baldwin* y a una gestión más consistente del desarrollo del personal.

De manera general, los resultados indican que una estrategia sostenida en reclutamiento y capacitación contribuye a reducir la rotación y a fortalecer la productividad. Si bien *Andrews* logró mantener indicadores aceptables, el desempeño de *Baldwin* sugiere que una mayor inversión en el desarrollo del capital humano genera beneficios más claros en términos de estabilidad laboral y eficiencia operativa a lo largo del periodo analizado.

4.3.4.7 Resultados de TQM

En esta sección se presenta un análisis de las inversiones que *Baldwin* y *Andrews* llevaron a cabo en el área de *TQM* durante el bienio en curso. La tabla 16 permite apreciar los procesos en los que cada empresa concentró sus recursos y el enfoque seguido para impulsar la eficiencia operativa, el desempeño interno y la sostenibilidad.

Durante 2029, ambas compañías optaron por no realizar inversiones en iniciativas de *TQM*, registrándose un gasto total nulo en todos los procesos evaluados. Esta decisión indica una etapa de estabilidad, en la cual las organizaciones consideraron suficientes los beneficios obtenidos en periodos previos y, por ello, no destinaron recursos adicionales a estas áreas durante ese año.

En 2030, el comportamiento de las empresas presentó diferencias relevantes. *Andrews* reanudó de forma parcial la inversión en *TQM*, concentrando sus recursos en

procesos específicos. Destinó \$750 mil dólares a sistemas de soporte a canales, ingeniería concurrente, *Benchmarking*, calidad en función del esfuerzo y entrenamiento *Sigma*, lo que resultó en un gasto total de \$3.75M. Esta elección refleja un enfoque prudente, orientado a reforzar áreas puntuales sin comprometer una inversión integral.

En contraste, *Baldwin* implementó una estrategia más amplia durante 2030, asignando \$1.5M de manera uniforme a cada uno de los procesos considerados. Entre ellos destacan sistemas *CPI*, *Just inTime*, entrenamiento de calidad, soporte a canales, ingeniería concurrente, programas verdes *UNEP*, *Benchmarking*, calidad basada en el esfuerzo, entrenamiento *Sigma* e iniciativas de sostenibilidad. Como consecuencia, el gasto total en *TQM* ascendió a \$15M, lo que evidencia un compromiso sólido con la mejora continua y el fortalecimiento de capacidades internas.

Tabla 16. Inversión en TQM 2029 - 2030

	2029	2029	2030	2030
Procesos	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>
Sistemas CPI	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,500.00
<i>Just in Time</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,500.00
Entrenamiento de calidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,500.00
Sistemas de soporte a canales	\$ -	\$ -	\$ 750.00	\$ 1,500.00
Ingeniería concurrente	\$ -	\$ -	\$ 750.00	\$ 1,500.00
Programas verdes UNEP	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,500.00
<i>Benchmarking</i>	\$ -	\$ -	\$ 750.00	\$ 1,500.00
Calidad en función del esfuerzo	\$ -	\$ -	\$ 750.00	\$ 1,500.00
Entrenamiento Sigma	\$ -	\$ -	\$ 750.00	\$ 1,500.00
Iniciativas de sostenibilidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,500.00
Gasto total	\$ -	\$ -	\$ 3,750.00	\$ 15,000.00

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2026b)

En términos generales, las decisiones adoptadas durante este bienio reflejan prioridades diferenciadas. Mientras *Andrews* optó por inversiones focalizadas y de menor alcance, *Baldwin* apostó por una cobertura completa de los procesos de mejora, lo que le permitirá

generar beneficios más amplios en eficiencia operativa, reducción de costos y sostenibilidad organizacional en periodos posteriores.

4.4 Conclusión

En conclusión, durante 2029 y 2030, *Baldwin* consolidó una posición de liderazgo claro en la industria, superando de manera consistente a *Andrews* en desempeño operativo, financiero y estratégico. Su ventaja se sustentó en una ejecución más disciplinada, capaz de traducir cobertura de mercado, eficiencia de costos y solidez técnica en mayor rentabilidad y creación de valor. En contraste, *Andrews* mantuvo competitividad en segmentos específicos, pero sin alcanzar la consistencia integral que permitió a *Baldwin* cerrar el bienio como la empresa mejor posicionada de la industria. No obstante, hacia los siguientes periodos será necesario analizar las decisiones con mayor cuidado, ya que se prevé una crisis económica dentro de la industria, lo que podría intensificar la presión sobre la demanda, la rentabilidad y la estabilidad financiera de las empresas.

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS DE LA EMPRESA *BALDWIN* EN LA INDUSTRIA: 2031 Y 2032

5.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo analizar el desempeño de *Baldwin* durante los ejercicios 2031 y 2032 dentro de la industria *Capstone*, considerando tanto los resultados obtenidos como las condiciones del entorno en el que compete. A diferencia de periodos anteriores, este bienio se caracteriza por un escenario de desaceleración en el crecimiento, lo que genera un entorno más exigente para las empresas del sector.

De esta manera, el capítulo no solo busca describir el comportamiento de la empresa, sino también interpretar su capacidad de adaptación ante un entorno menos dinámico, así como su habilidad para sostener su competitividad y consolidar su posición dentro del mercado.

5.2 Análisis del panorama de la industria

Durante estos dos ejercicios, la industria *Capstone* enfrenta un entorno competitivo más exigente que en periodos anteriores. En particular, se observa una desaceleración en el crecimiento de los segmentos de mayor volumen, como *Traditional* y *Low End*, mientras que los segmentos de mayor valor, como *High End*, *Performance* y *Size*, mantienen un dinamismo relativo.

Este contexto reduce la efectividad de estrategias basadas únicamente en volumen y obliga a las empresas a enfocar sus esfuerzos en la captura de valor en mercados más especializados. En consecuencia, las diferencias en la ejecución estratégica se vuelven más evidentes, especialmente en áreas como investigación y desarrollo, donde la actualización de productos resulta clave, y en mercadotecnia, donde el posicionamiento adquiere un papel central.

Algunas empresas mostraron mayores dificultades para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado, reflejando una menor consistencia en su desempeño,

especialmente aquellas con una alta dependencia de segmentos tradicionales. En contraste, las organizaciones que lograron equilibrar su presencia entre segmentos de volumen y de valor evidenciaron una mayor capacidad para sostener su competitividad.

El entorno observado en 2031 puede entenderse como una fase de ajuste, en la que las decisiones estratégicas relacionadas con inversiones en eficiencia, calidad o capacidad tuvieron efectos transitorios sobre los resultados. Para 2032, la industria muestra señales de mayor estabilidad, con desempeños que comienzan a reflejar los beneficios de dichas decisiones en términos de eficiencia operativa y rentabilidad.

5.2.1 *Balanced Scorecard general*

A continuación, se presenta en la ilustración 17 el desempeño de las empresas de la industria *Capstone* a través del *BSC*, considerando los ejercicios de 2027 a 2032, así como el puntaje acumulado total. Este análisis permite evaluar la consistencia en la ejecución estratégica de cada organización y su capacidad para sostener resultados a lo largo del tiempo.

Ilustración 17. Puntaje BSC de las seis organizaciones

Organización	2027	2028	2029	2030	2031	2032	Puntaje	Total
<i>Andrews</i>	59	61	70	79	76	70	139	554
<i>Baldwin</i>	63	81	83	92	89	89	217	714
<i>Chester</i>	57	66	62	68	64	50	106	473
<i>Digby</i>	56	65	63	69	57	63	117	490
<i>Erie</i>	54	61	60	66	73	76	145	535
<i>Ferris</i>	63	64	65	66	58	56	106	478
Puntos posibles	82	89	89	100	100	100	240	100

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2026a)

De acuerdo con los resultados, *Baldwin* se posiciona como la empresa con mayor puntaje acumulado, al alcanzar 714.0 puntos, seguido por *Andrews* con 554.0 puntos. Ambas organizaciones muestran un desempeño sólido a lo largo del periodo, con resultados

particularmente favorables en los ejercicios más recientes, lo que les permitió mantenerse en posiciones competitivas dentro de la industria.

Por su parte, *Chester* registra un total de 473.0 puntos, ubicándose por debajo de los líderes. Aunque presentó un desempeño estable en los primeros años, sus resultados en 2031 y 2032 evidencian una tendencia a la baja, lo que sugiere una menor consistencia en la ejecución de su estrategia frente a sus competidores.

En términos de evolución, *Baldwin* alcanzó su nivel más alto en 2030, con 89.0 puntos, seguido de una ligera disminución en los años posteriores. En contraste, *Erie* muestra una mejora más clara hacia el final del periodo, al pasar de 66.0 puntos en 2030 a 76.0 puntos en 2032, lo que indica una mejor adaptación a las condiciones recientes del mercado.

En conjunto, las diferencias observadas entre las empresas ponen de manifiesto que no es suficiente obtener buenos resultados en un solo ejercicio, sino que resulta clave mantener un desempeño consistente que permita consolidar una posición competitiva dentro de la industria *Capstone*.

5.2.2 Estrategias de los competidores

A partir del comportamiento en los ejercicios 2031 y 2032, es posible identificar las estrategias que siguen las empresas dentro de la industria *Capstone*. En este periodo, las condiciones del mercado obligan a las organizaciones a ajustar sus decisiones, particularmente ante la desaceleración de algunos segmentos y la necesidad de mejorar la eficiencia operativa para sostener su competitividad.

- *Andrews*: mantiene una estrategia de diferenciación amplia, con énfasis en segmentos como *High End* y *Performance*. Desde I&D, continúa ajustando sus productos para cumplir con los requerimientos de tamaño y desempeño, lo que le permite sostener competitividad en segmentos exigentes. En mercadotecnia, mantiene niveles de

inversión relativamente altos, con un *SG&A* de 14.8%, reflejando un esfuerzo constante por conservar su posicionamiento.

En operaciones, su enfoque está orientado más a sostener cobertura de mercado que a maximizar eficiencia, lo cual se observa en un margen de contribución de 37.9%.

Desde finanzas, presenta un desempeño estable, con una mejora en rentabilidad de 6.0%, lo que indica una estrategia funcional, aunque aún por debajo del nivel de eficiencia alcanzado por los líderes de la industria.

- *Chester*: sigue una estrategia de diferenciación amplia, pero con una ejecución débil en el periodo 2031. En I&D, mantiene presencia en varios segmentos, aunque sin lograr una ventaja competitiva clara en productos de mayor valor agregado.

En mercadotecnia, registra un gasto excesivamente elevado, con un *SG&A* de 27.1%, lo que genera una fuerte presión en costos comerciales sin traducirse en resultados sólidos. En operaciones, la baja eficiencia impacta de forma directa su rentabilidad. Desde finanzas, el desempeño se deteriora significativamente, con caídas en ventas y resultados negativos reflejados en un *ROS* de menos 8.9%, evidenciando dificultades para sostener su estrategia en un entorno competitivo más exigente.

- *Digby*: mantiene una estrategia orientada al liderazgo en costos, enfocándose en segmentos sensibles al precio. Desde I&D, prioriza productos funcionales sin invertir de forma agresiva en diferenciación. En mercadotecnia, sostiene presencia sin destacar en posicionamiento frente a competidores más fuertes. En operaciones, busca mantener volumen con una eficiencia moderada, reflejada en un margen de contribución de 35%. Desde finanzas, su desempeño sigue siendo limitado, con un *ROS* de 1.4% y un alto apalancamiento de 2.7, lo que refleja una estrategia enfocada en participación más que en generación de valor.

- *Erie*: presenta una estrategia clara de liderazgo en costos, enfocada en eficiencia operativa. En I&D, mantiene productos funcionales alineados a segmentos menos exigentes. En mercadotecnia, adopta una postura conservadora, con uno de los niveles más bajos de gasto, con un *SG&A* de 7.6%, lo que refuerza su enfoque en control de costos. En operaciones, muestra una mejora significativa en eficiencia, reflejada en un margen de contribución de 41.6%. Desde finanzas, logra consolidar esta estrategia con un fuerte desempeño, con un *ROS* de 12.1% y un *ROE* de 23.8%, posicionándose como uno de los competidores más sólidos del periodo.
- *Ferris*: sigue una estrategia de diferenciación amplia, manteniendo presencia en todos los segmentos, pero con limitaciones en su ejecución. En I&D, busca mantener productos actualizados, aunque sin un enfoque claro hacia segmentos específicos. En mercadotecnia, presenta un gasto relativamente alto, con un *SG&A* de 18.5%, reflejando un esfuerzo por sostener visibilidad en el mercado.

En operaciones, su eficiencia es limitada, evidenciada por el margen de contribución más bajo del grupo, ubicado en 30.0%. Desde finanzas, obtiene resultados negativos, con un *ROS* de -4.6%, lo que muestra dificultades para transformar su amplia cobertura de mercado en rentabilidad sostenible.

El comportamiento de las empresas durante 2031 y 2032 permite identificar dos enfoques estratégicos principales. Por un lado, organizaciones como *Andrews*, *Chester* y *Ferris* mantienen una orientación hacia la diferenciación amplia, buscando competir en múltiples segmentos a través del posicionamiento de marca y el desarrollo de producto. Por otro lado, *Digby* y *Erie* se enfocan en el liderazgo en costos, priorizando la eficiencia operativa y el control de gastos. No obstante, los resultados evidencian que definir una estrategia no es

suficiente, ya que su correcta ejecución resulta determinante para sostener la competitividad dentro de la industria *Capstone*.

5.3 Evaluación de desempeño de *Baldwin* 2031 y 2032

El análisis del desempeño de *Baldwin* a partir del *BSC* durante los ejercicios 2031 y 2032 muestra un resultado general favorable, con un alto nivel de cumplimiento entre los valores estimados y los resultados reales. La empresa alcanza un puntaje acumulado de 177.8 de 200.0 puntos posibles, como se muestra en la Tabla 18, lo que refleja una ejecución consistente de su estrategia y una adecuada alineación entre sus decisiones y los resultados obtenidos en el periodo.

Tabla 18. *BSC de Baldwin en 2031 y 2032*

	Estimado	Real	Semáforo	Estimado	Real	Semáforo	Acumulado
Finanzas	2031	2031		2032	3032		2031-2032
Precio de la acción:	8.0/8.0	8.0/8.0		8.0/8	8.0/8.0		16.0/16.0
Beneficios:	9.0/9.9	9.0/9.0		5.1/9	9.0/9.0		18.0/18.0
Apalancamiento:	3.6/8.0	5.4/8.0		2.7/8	5.2/8.0		10.6/16.0
Subtotal:	20.6/25.0	22.4/25.0		15.8/25	22.2/25.0		44.6/50.0
Proceso Interno del Negocio							
Margen de contribución:	5.0/5.0	5.0/5.0		5.0/5	5.0/5.0		10.0/10.0
Utilización de la planta:	5.0/5.0	5.0/5.0		5.0/5	5.0/5.0		10.0/10.0
Días de capital de trabajo:	5.0/5.0	5.0/5.0		5.0/5	5.0/5.0		10.0/10.0
Costos por falta de inventario (Stock-out):	3.5/5.0	1.2/5.0		4.9/5	1.2/5.0		2.4/10.0
Costos de mantenimiento de inventario:	4.4/5.0	5.0/5.0		2.4/5	4.8/5.0		9.8/10.0
Subtotal:	17.9/25.0	21.2/25.0		17.3/25	21/25.0		42.2/50.0
Clientes							
Criterios de compra del cliente:	5.0/5.0	5.0/5.0		5.0/5	5.0/5.0		10.0/10.0
Reconocimiento de la marca por los clientes:	5.0/5.0	5.0/5.0		5.0/5	5.0/5.0		8.9/10.0
Accesibilidad para los clientes:	0.9/5.0	3.3/5.0		1.4/5	3.0/5.0		6.3/10.0
Cantidad de productos:	2.9/5.0	3.6/5.0		2.1/5	3.6/5.0		8.2/10.0
Gastos de ventas, generales y administrativos (SG&A):	5.0/5.0	5.0/5.0		5.0/5	5.0/5.0		10.0/10.0
Subtotal:	18.8/25.0	21.9/25.0		18.5/25	21.6/25.0		43.5/50.0
Aprendizaje y Crecimiento							
Tasa de rotación de empleados:	4.8/6.0	4.7/6.0		4.9/6	4.8/6.0		9.5/12.0
Productividad de empleados:	7.0/7.0	7.0/7.0		7.0/7	7.0/7.0		14.0/14.0
Reducción de materiales TQM	3.0/3.0	3.0/3.0		3.0/3	3.0/3.0		3.0/3.0
Reducción de I+D TQM	3.0/3.0	3.0/3.0		3.0/3	3.0/3.0		3.0/3.0
Reducción de costos administrativos TQM	3.0/3.0	3.0/3.0		3.0/3	3.0/3.0		3.0/3.0
Aumento de la demanda por TQM	3.0/3.0	3.0/3.0		3.0/3	3.0/3.0		3.0/3.0
Subtotal:	23.8/25.0	23.7/25.0		23.9/25	23.8/25.0		47.5/50.0
TOTAL							177.8/200

Nota: Creación propia con datos de *Capstone* (2026a)

En la perspectiva de finanzas, *Baldwin* presenta un desempeño sólido en ambos ejercicios. La empresa cumple completamente en el precio de la acción y en beneficios, alcanzando los valores máximos esperados. Asimismo, el indicador de apalancamiento se mantiene por encima de lo estimado en ambos años, lo que sugiere una estructura financiera estable y con capacidad para sostener su operación sin comprometer su liquidez. En conjunto, esta perspectiva acumula 44.6 de 50.0 puntos, confirmando la fortaleza financiera de la empresa.

En cuanto al proceso interno del negocio, *Baldwin* muestra resultados positivos en la mayoría de los indicadores clave, particularmente en margen de contribución, utilización de la planta y días de capital de trabajo, donde alcanza el máximo puntaje. No obstante, se mantiene una debilidad en los costos por falta de inventario, con un desempeño por debajo de lo esperado en ambos ejercicios.

Este comportamiento puede explicarse por la incertidumbre asociada a la desaceleración del mercado durante 2031, donde las decisiones operativas se basaron en un pronóstico conservador, alineado con menores expectativas de crecimiento. Sin embargo, a pesar de este enfoque, los productos de *Baldwin* lograron mantener un buen posicionamiento en el mercado, lo que generó niveles de demanda superiores a los anticipados y, en consecuencia, episodios de desabasto. El resultado no refleja únicamente una falla operativa, sino un desajuste entre la planeación y el comportamiento real del mercado.

En la perspectiva de clientes, *Baldwin* presenta un desempeño sobresaliente, alcanzando el máximo puntaje en criterios de compra, reconocimiento de marca y gastos de ventas, generales y administrativos. Asimismo, muestra mejoras en indicadores como accesibilidad y cantidad de productos, lo que fortalece su presencia en el mercado y su

capacidad para atender distintos segmentos. En conjunto, esta perspectiva suma 43.5 de 50.0 puntos, reflejando una sólida orientación al cliente.

Por último, en aprendizaje y crecimiento, la empresa mantiene un desempeño consistente, con resultados máximos en indicadores como productividad de empleados y en las iniciativas relacionadas con *TQM*, lo que evidencia una adecuada implementación de estrategias de mejora continua. Aunque la tasa de rotación de empleados se encuentra ligeramente por debajo de lo estimado, no representa una limitante significativa para el desempeño general. Esta perspectiva alcanza 47.5 de 50.0 puntos, posicionándose como una de las más fuertes dentro del análisis.

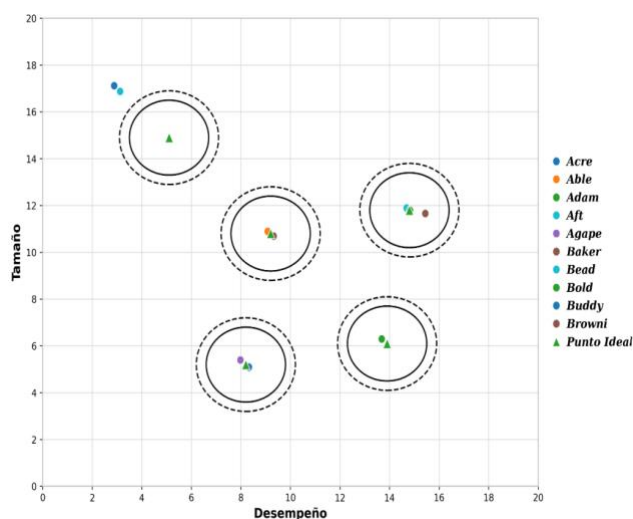
Baldwin mantiene un desempeño equilibrado en todas las perspectivas, consolidando su posición dentro de la industria *Capstone*. Sin embargo, el principal reto de la empresa se encuentra en mejorar la precisión de sus pronósticos y la gestión de inventarios, de manera que pueda reducir los costos por desabasto y fortalecer aún más su eficiencia operativa. Atender este aspecto será clave para asegurar que su crecimiento y liderazgo se mantengan de forma sostenible en el largo plazo.

5.3.1 Resultados de investigación y desarrollo

En este apartado se analizan los resultados de investigación y desarrollo de *Baldwin* frente a *Andrews* durante 2031 y 2032, con el propósito de identificar qué empresa mantuvo una posición técnica más consistente en los distintos segmentos de la industria *Capstone*. A diferencia del bienio anterior, estos ejercicios estuvieron marcados por una desaceleración del crecimiento, ya que varios segmentos mostraron estancamiento e incluso contracciones esperadas para el año siguiente. En este entorno, la administración del portafolio y la cercanía técnica al ideal del mercado adquirieron una relevancia todavía mayor.

En la ilustración 19 se presenta el mapa perceptual del portafolio de productos tanto de *Baldwin* como de *Andrews*.

Ilustración 19. Mapa perceptual Capstone al cierre de 2032.



Nota: Creación propia con datos de Capstone (2026b)

En términos generales, *Baldwin* mantuvo una posición sólida frente a *Andrews* durante ambos ejercicios. La empresa conservó productos competitivos en *Traditional*, *Low End* y *Size*, sostuvo una ligera ventaja en *High End* y reforzó su presencia en *Performance* con la incorporación de *Browni*. En contraste, *Andrews* continuó siendo competitivo en varios segmentos, pero sin alcanzar una superioridad técnica clara frente a *Baldwin* al cierre de 2032.

A continuación, en la Tabla 20 se presentan las características de cada producto correspondientes al departamento de investigación y desarrollo para los años 2031 y 2032.

Tabla 20. Características del producto.

	Producto	Desempeño 2031	Desempeño 2032	Tamaño 2031	Tamaño 2032	MTBF 2031	MTBF 2032	Edad 2032	Desempeño ideal	Tamaño ideal	MTBF Ideal	Edad Ideal
Traditional	Baker	8.8	9.4	11.2	10.5	18000	18000	1.3	9.2	10.8	14000-19000	2
	Able	8.7	9.2	11.5	10.8	16000	16000	1.4				
Low end	Bead	5.2	5.2	14.8	14.8	15000	15000	5.9	4.7	15.3	12000-17000	7
	Acre	5.4	5.4	14.6	14.6	12000	12000	6.2				
High End	Bid	13.4	14.3	6.6	5.7	24000	24000	1.4	11.3	5.7	20000-25000	0
	Adam	13.3	14.7	6.7	5.7	23000	23000	1.3				
Performance	Bold	14.4	15.4	12.5	11.8	27000	27000	1.5	14.3	11.8	22000-27000	1
	Aft	14.4	15.7	12.5	11.8	27000	27000	1.3				
	Browni	14.8	15.7	12.1	11.5	27000	27000	1.5				
Size	Buddy	7.5	8.2	5.6	4.6	20900	20900	1.3	8.2	4.6	16000-21000	1.5
	Agape	7.5	8.2	5.6	4.6	19000	19000	1.3				

Nota: creación propia con datos de Capstone (2026b)

En *Traditional*, la competencia fue cercana, aunque favorable a *Baldwin*. En 2031, *Baker* y *Able* se encontraban prácticamente alineados con el ideal del segmento, pero *Baker* ofrecía mayor confiabilidad, con 18,000 horas de *MTBF* frente a 16,000 de *Able*. Para 2032, ambos productos siguieron una trayectoria de ajuste hacia las nuevas preferencias del mercado; sin embargo, *Baker* volvió a mantener la ventaja en confiabilidad, al conservar 18,000 horas frente a las 16,000 de *Able*. En un segmento donde la edad, el precio y el equilibrio técnico siguen siendo determinantes, esta diferencia permitió que *Baldwin* sostuviera una propuesta más sólida.

En *Low End*, *Baldwin* también conservó una ventaja técnica clara. Durante 2031, *Bead* superó a *Acre* en confiabilidad, con 15,000 horas frente a 12,000, mientras ambos productos presentaban configuraciones semejantes en tamaño y desempeño. Para 2032, los dos sensores continuaron relativamente alejados del ideal técnico por el desplazamiento natural del mercado, pero *Bead* volvió a sostener la ventaja en *MTBF*, manteniendo 15,000 horas frente a las 12,000 de *Acre*. En un segmento donde el precio sigue siendo central, esa diferencia no define por sí sola la decisión de compra, pero sí fortaleció la posición técnica de *Baldwin* frente a *Andrews*.

En *High End*, la competencia fue más equilibrada. En 2031, *Bid* y *Adam* se ubicaron muy cerca del punto ideal, con diferencias mínimas en tamaño y desempeño. No obstante, *Bid* presentó un mejor ajuste general al mercado, además de una confiabilidad superior de 24,000 horas frente a las 23,000 de *Adam*. En 2032, ambos productos continuaron cercanos entre sí, aunque *Bid* conservó una ligera ventaja por su configuración más alineada al ideal del segmento y por volver a registrar un *MTBF* más alto. Así, aunque no se observó una brecha amplia, *Baldwin* mostró una mejor consistencia técnica frente a *Andrews*.

En el segmento Performance, el análisis requiere un mayor nivel de detalle, debido a que *Baldwin* compitió no solo con *Bold*, sino también con *Browni*. En 2031, *Bold* se ubicó exactamente en el ideal del segmento, mientras que *Aft* también alcanzó una posición prácticamente idéntica, por lo que no se observa una ventaja clara entre ambos productos principales. No obstante, *Browni* representó un apoyo relevante para *Baldwin*, al mantener una configuración cercana a las preferencias del mercado y una edad menor en comparación con varios competidores del segmento, contribuyendo a fortalecer su posición competitiva agregada.

Para 2032, *Bold* y *Aft* siguieron compitiendo muy cerca del nuevo ideal, aunque *Aft* presentó una ligera ventaja en tamaño y desempeño; aun así, *Baldwin* mantuvo una presencia más robusta en este mercado al contar con dos productos competitivos, *Bold* y *Browni*, lo que amplió su cobertura técnica dentro del segmento. En este caso, la principal fortaleza de *Baldwin* no fue una superioridad absoluta de un solo sensor, sino la capacidad de diversificar su oferta y sostener una cartera más profunda frente a *Andrews*.

Finalmente, en *Size*, *Baldwin* volvió a mostrar una mejor posición relativa. En 2031, *Buddy* y *Agape* se ubicaban prácticamente en la misma posición, pero *Buddy* registró un *MTBF* mayor, con 20,900 horas frente a 19,000. Para 2032, ambos sensores permanecieron

muy próximos al ideal del segmento, aunque *Buddy* sostuvo la ventaja en confiabilidad. Así, igual que en *Traditional* y *Low End*, *Baldwin* conservó una propuesta técnica más robusta en este mercado.

En conjunto, los resultados de investigación y desarrollo muestran que durante 2031 y 2032 *Baldwin* mantuvo una cartera bien administrada y competitiva frente a *Andrews*, incluso en un entorno de menor crecimiento y mayor presión sobre la demanda. La empresa sostuvo ventajas técnicas claras en *Traditional*, *Low End* y *Size*, compitió con ligera ventaja en *High End* y fortaleció su presencia en *Performance* mediante la incorporación de *Browni*. Esto confirma que su solidez en el bienio no dependió de movimientos agresivos aislados, sino de una administración precisa del portafolio y de una ejecución consistente en segmentos estratégicos.

5.3.2 Resultados de mercadotecnia

Durante el bienio 2031-2032, el área de mercadotecnia enfrentó un entorno más restrictivo, derivado de la recesión iniciada en 2031, lo que llevó a *Baldwin* a moderar sus inversiones en promoción y fuerza de ventas. Aun bajo estas condiciones, los resultados reflejan una relativa estabilidad en el desempeño comercial de varios productos, asociada al posicionamiento y al conocimiento del cliente construidos con anterioridad.

En términos generales, *Baldwin* orientó su estrategia hacia un uso más eficiente de los recursos, concentrándose en aquellos productos con una posición consolidada en el mercado. Este enfoque permitió sostener resultados competitivos en segmentos como *Traditional* y *Low End*, incluso con niveles de inversión menores durante 2032. *Andrews*, por su parte, mantuvo presencia en distintos mercados, aunque con resultados menos uniformes entre segmentos.

Al igual que en periodos previos, el precio no se consolidó como el principal factor de diferenciación, al mantenerse relativamente alineado dentro de cada segmento. En cambio, el desempeño observado estuvo más vinculado al posicionamiento previo de los productos y a la forma en que las inversiones en mercadotecnia impactaron la percepción del cliente.

En conjunto, los resultados del área de mercadotecnia correspondientes al bienio 2031-2032 ponen de manifiesto el papel de esta función para sostener la competitividad en un contexto económico adverso. En los apartados siguientes se analiza con mayor detalle el comportamiento de las inversiones, las decisiones de precio y los resultados del métrico de encuesta del cliente por segmento, con apoyo en tablas y gráficas comparativas.

5.3.2.1 Inversiones en mercadotecnia y precios

En esta sección se examinan las decisiones de inversión en mercadotecnia y precios realizadas por *Baldwin* y *Andrews* durante los años 2031 y 2032, así como su relación con los resultados obtenidos en el mercado. En primer lugar, la Tabla 21 presenta el desempeño de ambas empresas en 2031, lo que permite identificar cómo los niveles de inversión en promoción y fuerza de ventas, junto con las decisiones de precio, se reflejaron en variables como accesibilidad, conocimiento del cliente, participación de mercado y resultados de la encuesta del cliente.

Tabla 21. Comparativa mercadotecnia: 2031

Año 2031	Producto	Inversión Promoción	Inversión Venta	Precio	Participación del mercado	Conocimiento del cliente	Accesibilidad	Encuesta a los cientos
<i>Traditional</i>	<i>Baker</i>	1,500	2,500	\$ 27.00	22%	100%	84%	50
	<i>Able</i>	1,600	1,800	\$ 27.00	17%	100%	57%	35
<i>Low end</i>	<i>Bead</i>	1,800	3,000	\$ 20.00	24%	100%	86%	39
	<i>Acre</i>	1,600	1,900	\$ 20.50	14%	100%	50%	24
<i>High End</i>	<i>Bid</i>	1,500	2,500	\$ 37.00	22%	96%	72%	63
	<i>Adam</i>	1,600	1,800	\$ 37.00	16%	98%	56%	46
<i>Performance</i>	<i>Bold</i>	1,300	2,000	\$ 32.50	17%	75%	74%	60
	<i>Browni</i>	1,300	2,000	\$ 32.00	15%	95%	74%	50
	<i>Afl</i>	1,500	1,800	\$ 33.00	15%	66%	53%	54
<i>Size</i>	<i>Buddy</i>	1,300	2,000	\$ 32.00	24%	74%	48%	64
	<i>Agape</i>	1,400	1,600	\$ 32.00	25%	90%	48%	53

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2026b)

Posteriormente, se presenta la Tabla 22 del año 2032 con el objetivo de evaluar los ajustes implementados y su impacto en los resultados comerciales por segmento.

Tabla 22. Comparativa mercadotecnia: 2032

Año 2032	Producto	Inversión Promoción	Inversión Venta	Precio	Participación del mercado	Conocimiento del cliente	Accesibilidad	Encuesta a los cientos
<i>Traditional</i>	<i>Baker</i>	1,500	2,000	\$ 26.50	22%	100%	78%	47
	<i>Able</i>	1,400	1,800	\$ 26.50	16%	100%	57%	38
<i>Low end</i>	<i>Bead</i>	1,600	2,000	\$ 18.50	26%	100%	80%	39
	<i>Acre</i>	1,400	1,900	\$ 19.00	16%	100%	59%	25
<i>High End</i>	<i>Bid</i>	1,600	2,000	\$ 37.00	21%	100%	71%	60
	<i>Adam</i>	1,500	1,800	\$ 36.50	15%	100%	57%	47
<i>Performance</i>	<i>Bold</i>	1,200	1,500	\$ 32.00	15%	78%	80%	62
	<i>Browni</i>	1,200	1,500	\$ 32.50	13%	72%	80%	53
	<i>Afl</i>	1,500	1,800	\$ 31.50	14%	100%	50%	57
<i>Size</i>	<i>Buddy</i>	1,200	1,500	\$ 32.00	20%	77%	47%	63
	<i>Agape</i>	1,900	1,500	\$ 31.50	18%	96%	48%	56

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2026b)

Durante el bienio comprendido entre 2031 y 2032, *Baldwin* sostuvo una estrategia de mercadotecnia consistente que le permitió mantener posiciones de liderazgo en varios segmentos, incluso en un contexto de reducción en la inversión en fuerza de ventas durante 2032. Aun con este ajuste, la empresa logró conservar e incluso ampliar su participación de

mercado, lo que sugiere que el posicionamiento construido previamente permitió obtener resultados comparables o superiores con un menor nivel de gasto.

En el segmento *Traditional*, *Baker* mantuvo una participación de mercado del 22 % en ambos años, a pesar de reducir su inversión en ventas de 2,500 a 2,000 en 2032. Este desempeño se explica por el conocimiento del cliente sostenido en 100 %, así como por niveles de accesibilidad que, aunque descendieron de 84 % a 78 %, permanecieron claramente por encima de los de *Able*, que se mantuvo en 57 %. Esto permitió que *Baker* conservara su posición dominante dentro del segmento.

Un patrón similar se observa en *Low End*, donde *Bead* no solo mantuvo, sino que incrementó su participación de mercado de 24 % a 26 %, aun cuando la inversión en ventas se redujo de 3,000 a 2,000. El producto conservó un conocimiento del cliente del 100 % en ambos años, lo que le permitió sostener su liderazgo frente a *Acre*, cuyo aumento en accesibilidad no se tradujo en una ganancia equivalente de participación. En este contexto, el precio no resultó determinante, dado que las diferencias entre competidores fueron marginales.

En el segmento *High End*, *Bid* mostró una estabilidad relevante, con una participación que pasó de 22 % a 21 %, manteniendo niveles elevados de conocimiento del cliente y una accesibilidad superior a la de *Adam*. A pesar de que este último alcanzó 100 % de conocimiento en 2032, su participación se mantuvo alrededor de 15 %, lo que refuerza la importancia del posicionamiento previo frente a incrementos aislados en visibilidad.

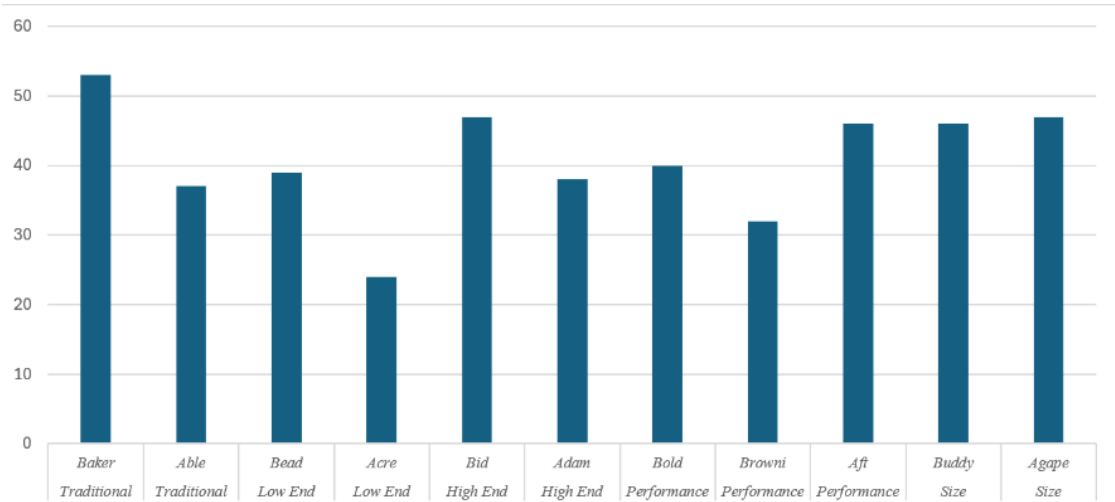
En los segmentos *Performance* y *Size*, si bien se observan ajustes moderados en participación de mercado, *Baldwin* logró conservar una posición competitiva. En *Performance*, productos como *Bold* y *Browni* mantuvieron niveles de participación cercanos al 15% y 13%, respectivamente, mientras que en *Size*, *Buddy* alcanzó una

participación de 20%. Adicionalmente, *Agape* destacó por sostener un conocimiento del cliente superior al 95%, aun con una menor inversión en ventas durante 2032, lo que evidencia una gestión eficiente del posicionamiento comercial en segmentos específicos.

En conjunto, los resultados de 2031 y 2032 indican que la reducción en la inversión en fuerza de ventas no implicó una pérdida proporcional de participación de mercado para *Baldwin*. Por el contrario, el desempeño observado sugiere que el conocimiento del cliente y el posicionamiento acumulado permitieron absorber dichos ajustes sin afectar de forma significativa la competitividad de sus productos, mientras que *Andrews* presentó avances más limitados y menos consistentes entre segmentos.

Por otra parte, la ilustración 23 presenta los resultados del métrico de encuesta a los clientes para el año 2031, lo que permite identificar los segmentos en los que *Andrews* obtuvo las evaluaciones más altas, resultado asociado principalmente a las inversiones realizadas en investigación y desarrollo y en mercadotecnia.

Ilustración 23. Gráfica Encuesta de clientes 2031.



Nota: Creación propia con datos de Capstone (2026b)

En el año 2031, el métrico de encuesta a los clientes muestra diferencias claras en la percepción de los productos de *Baldwin* y *Andrews* entre los distintos segmentos. En términos generales, *Baldwin* obtuvo evaluaciones más altas en la mayoría de los segmentos, lo que refleja un mejor posicionamiento comercial y una mayor consistencia entre sus decisiones de mercadotecnia y las expectativas del mercado.

En el segmento *Traditional*, *Baker* alcanzó 50.0 puntos, superando a *Able*, que registró 35.0 puntos. Esta diferencia es consistente con los mayores niveles de accesibilidad y participación de mercado de *Baker*, lo que sugiere que una inversión más equilibrada en promoción y fuerza de ventas tuvo un impacto positivo en la percepción del cliente.

En *Low End*, *Bead* registró una evaluación superior en la encuesta a los clientes, con 39.0 puntos frente a 24.0 puntos de *Acre*, reflejando un mejor posicionamiento del producto dentro del segmento.

En el segmento *High End*, *Bid* destacó con 63.0 puntos en la encuesta, superando de manera clara a *Adam*, que alcanzó 46.0 puntos. Este resultado indica una percepción más favorable de *Bid*, aun cuando ambos productos mantuvieron altos niveles de conocimiento del cliente, lo que refuerza la importancia del posicionamiento y la alineación del producto con las preferencias del mercado.

En *Performance*, los resultados fueron más equilibrados. *Bold* lideró el segmento con 60.0 puntos, seguido de *Aft* con 54.0 puntos y *Browni* con 50.0 puntos. Estas diferencias sugieren que, además de la inversión en mercadotecnia, los atributos técnicos del producto influyeron de manera relevante en la evaluación del cliente.

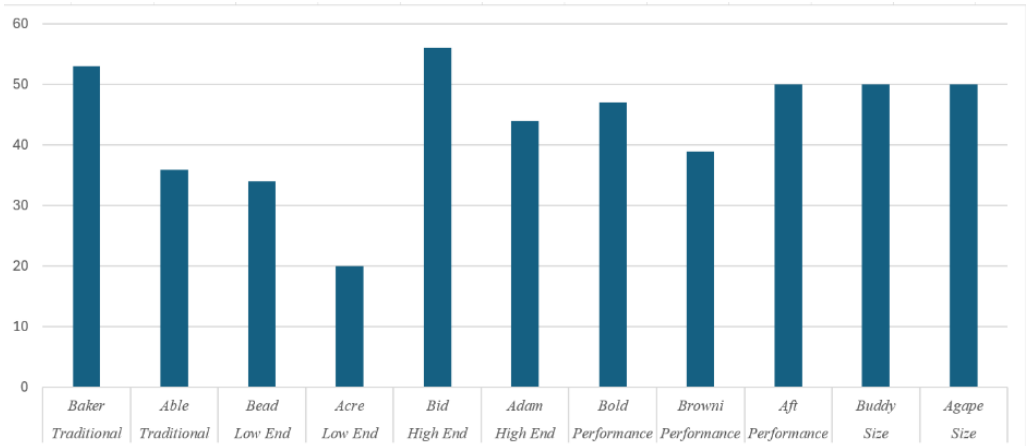
Finalmente, en el segmento *Size*, *Buddy* obtuvo la calificación más alta de todo el análisis con 64.0 puntos, superando a *Agape*, que registró 53.0 puntos. Este desempeño

refleja una percepción particularmente favorable del producto de *Baldwin* en este segmento, aun cuando *Agape* mostró niveles elevados de conocimiento del cliente.

En conjunto, los resultados de la encuesta a los clientes para 2031 confirman que las decisiones de mercadotecnia adoptadas por *Baldwin* se tradujeron en una mejor percepción del cliente en la mayoría de los segmentos, mientras que *Andrews* presentó evaluaciones consistentemente menores, con brechas más marcadas en *Traditional*, *Low End* y *High End*.

A continuación, se presentan los resultados correspondientes a 2032 en la ilustración 24, los cuales permiten completar el análisis del comportamiento del bienio en términos de percepción del cliente por segmento.

Ilustración 24. Gráfica Encuesta de clientes 2032



Nota: Creación propia con datos de Capstone (2026b)

En la ilustración 24 se presentan los resultados correspondientes al métrico de encuesta a los clientes para el año 2032. Los datos muestran diferencias claras en la percepción de los productos entre segmentos, destacando principalmente los resultados en *Performance* y *Size*, donde *Baldwin* obtuvo las evaluaciones más altas, mientras que *Andrews* presentó desempeños competitivos, aunque con menor consistencia entre mercados.

En el segmento *Traditional*, *Baker* registró 47.0 puntos en la encuesta, superando a *Able*, que alcanzó 38.0 puntos. Si bien ambos productos mantuvieron altos niveles de conocimiento del cliente, la ventaja de *Baker* se asocia a un mejor posicionamiento acumulado, aun cuando en 2032 se observó una reducción en la inversión en fuerza de ventas. Este ajuste no afectó de manera significativa la percepción del producto frente a su competidor.

Por su parte, en el segmento *Size* se observa un escenario diferente. *Buddy* obtuvo la evaluación más alta del segmento con 63.0 puntos, superando a *Agape*, que alcanzó 56.0 puntos. Este resultado refleja una percepción más favorable del producto de *Baldwin* durante 2032, a pesar de que *Agape* mantuvo niveles elevados de conocimiento del cliente y una posición sólida dentro del mercado.

En *High End*, *Bid* alcanzó 60.0 puntos, por encima de los 47.0 puntos registrados por *Adam*. Aun cuando ambos productos lograron altos niveles de conocimiento del cliente, la diferencia en la encuesta sugiere una mejor valoración del producto de *Baldwin*, atribuible a su posicionamiento y alineación con las preferencias del segmento.

Respecto al segmento *Performance*, los resultados favorecieron nuevamente a *Baldwin*. *Bold* lideró con 62.0 puntos, seguido de *Aft* con 57.0 puntos, mientras que *Browni* se ubicó en 53.0 puntos. Estas evaluaciones reflejan un desempeño equilibrado en el segmento, donde la percepción del cliente estuvo influida tanto por la inversión comercial como por las características técnicas de los productos.

En conjunto, los resultados de la encuesta a los clientes para 2032 indican que, pese a un contexto de recesión presente desde 2031 y a la reducción en ciertas inversiones en mercadotecnia, *Baldwin* logró sostener evaluaciones favorables en la mayoría de los segmentos. Este desempeño refleja la fortaleza del conocimiento del cliente y del

posicionamiento construido previamente, lo que permitió absorber tanto el entorno económico adverso como los ajustes en el gasto comercial sin un impacto significativo en la percepción de sus productos. *Andrews*, en contraste, obtuvo resultados competitivos en algunos mercados, aunque con una menor consistencia entre segmentos.

5.3.3 Resultado de operaciones

En este apartado se analiza de nuevo de manera comparativa el desempeño de *Baldwin* y *Andrews* durante el periodo 2031 y 2032, con énfasis en los ámbitos de operaciones, recursos humanos y gestión de calidad.

5.3.3.1 Administración y utilización de planta

Durante los años 2031 y 2032, *Baldwin* refuerza su ventaja operativa a partir de una expansión deliberada de su capacidad instalada y de un uso intensivo de la planta en líneas estratégicas. En 2031, el reporte anual de *Baldwin* ya mostraba una base de activos en crecimiento, con instalaciones y equipo por \$207.8M, lo que permitió iniciar 2032 con una planta más amplia y flexible. Este proceso culmina en 2032, cuando *Baldwin* alcanza \$261.8M en instalaciones y equipo, muy por encima de los \$174.7M de *Andrews*, consolidando una diferencia estructural relevante en infraestructura productiva.

Esta mayor capacidad permitió a *Baldwin* operar en 2032 con niveles de utilización ampliamente superiores en productos clave, tales como *Baker* (165%), *Bead* (166%), *Bid* (166%), *Bold* (166%) y *Buddy* (168%), evidenciando un uso intensivo y eficiente de sus activos. *Andrews*, aunque presenta una utilización elevada en algunos productos como *Able* (143%) y *Adam* (117%), muestra niveles considerablemente más bajos en otros segmentos, por ejemplo, *Aft* (62%) y *Coat* (59%), lo que limita el aprovechamiento integral de su planta.

Si bien *Andrews* registra una rotación de activos ligeramente superior, con un valor de 1.01 frente al 0.80 de *Baldwin*, esta eficiencia financiera relativa no se traduce en una mayor escala operativa ni en mejores resultados económicos. En contraste, *Baldwin* logra convertir su mayor infraestructura en \$208.8M en ventas, superando ampliamente los \$140.3M alcanzados por *Andrews*, lo que se traduce en una mayor contribución total y rentabilidad. De este modo, *Baldwin* consolida un liderazgo operativo sustentado en su capacidad instalada y en una utilización estratégica de la planta productiva.

5.3.3.2 Mano de obra y automatización

Durante los años 2031 y 2032, *Baldwin* profundiza una estrategia de automatización intensiva en líneas de alto volumen, lo que se traduce en una reducción significativa del costo laboral unitario y en un mayor nivel de eficiencia productiva. En 2032, como resultado de estas decisiones, *Baldwin* opera el producto *Bead* en el segmento de bajo costo con un nivel de automatización de 10.0 y un costo laboral unitario de apenas \$1.35, configurando una estructura altamente competitiva en el segmento más sensible a los costos.

Andrews, si bien también automatiza su producto equivalente *Acre* hasta un nivel de 8.0, mantiene un costo laboral unitario considerablemente mayor, de \$3.83, lo que confirma la existencia de una brecha competitiva favorable a *Baldwin* en este mercado.

Esta ventaja se extiende a otros segmentos. En el mercado *Traditional*, *Baldwin* opera el producto *Baker* con un nivel de automatización de 10.0 y un costo laboral unitario de \$2.70, mientras que *Andrews* presenta *Able* con 7.0 y \$5.86 respectivamente, lo que amplía nuevamente la brecha competitiva a favor de *Baldwin*.

En segmentos de mayor especificación, *Andrews* mantiene niveles moderados o bajos de automatización, como en *High End* con *Adam* operando con 4.0 y un costo laboral

unitario de \$9.61. En contraste, *Baldwin* sostiene niveles más elevados y eficientes, como *Bid* con 7.0 en el primer rubro y un costo de \$6.75, lo que reduce la presión sobre la mano de obra sin comprometer la flexibilidad operativa.

A nivel agregado, *Baldwin* logra sostener una operación de gran escala con un gasto en mano de obra directa de \$28.3M sobre ventas de \$208.8M, lo que refleja una estructura laboral altamente eficiente.

En síntesis, si bien *Andrews* presenta mejoras en automatización en algunos productos, es *Baldwin* quien lleva esta estrategia a un nivel superior y más consistente a lo largo de todo su portafolio, consolidando una ventaja competitiva basada en eficiencia operativa y en un control riguroso del costo laboral.

5.3.3.3 Costo de materiales y su relación con I&D

El costo de los materiales está estrechamente vinculado con las decisiones de diseño y nivel técnico de los productos. Durante 2031 y 2032, *Baldwin* avanza hacia una mayor disciplina en la gestión de materiales, evitando especificaciones innecesarias que encarezcan la estructura de costos. En 2031, cierra con inventarios relativamente bajos, lo que le permite iniciar 2032 con mayor flexibilidad operativa; no obstante, en 2032 el inventario asciende a \$12.8M, como resultado del crecimiento de escala, pero permanece en niveles proporcionales a su volumen de ventas.

En paralelo, *Baldwin* mantiene un manejo eficiente del costo directo de materiales, en 2032 reporta \$73.1M en materiales directos y, aun así, alcanza el margen de contribución más alto del mercado, lo que evidencia una adecuada alineación entre especificaciones técnicas, estructura de costos y política de precios. *Andrews*, en contraste, presenta costos unitarios de materiales significativamente más elevados en productos de alta complejidad,

como *Adam* con un costo unitario de \$15.33 lo que eleva su costo variable y reduce la captura de valor por unidad.

Además, *Andrews* finaliza 2032 con inventarios por \$23.4M, casi el doble de los \$12.8M de *Baldwin*, lo que implica un mayor volumen de capital inmovilizado y una menor eficiencia en la administración del ciclo de materiales.

En resumen, la ventaja competitiva de *Baldwin* frente a *Andrews* en este rubro se explica por una gestión más controlada del costo de materiales y una mejor relación entre diseño técnico y valor económico.

5.3.3.4 Margen de contribución

El margen de contribución integra precios, costos variables e inventarios, y constituye uno de los indicadores más completos del desempeño operativo. Durante el periodo 2031 y 2032, *Baldwin* consolida una ventaja clara frente a *Andrews*. En 2032, *Baldwin* alcanza un margen de contribución de 50.7%, muy superior al 37.9% obtenido por *Andrews*, lo que representa una diferencia de 12.8 puntos porcentuales.

Este desempeño también se observa en términos absolutos: *Baldwin* genera \$105.9M de contribución sobre ventas de \$208.8M, mientras *Andrews* genera \$53.2M sobre \$140.3M, evidenciando una capacidad claramente superior de *Baldwin* para convertir escala en valor económico. Esta brecha se refuerza por la gestión de inventarios, ya que *Andrews* mantiene un nivel más elevado de existencias, lo que presiona su eficiencia operativa, mientras *Baldwin* logra sostener su rentabilidad aun con mayores volúmenes de producción.

En conclusión, *Baldwin* obtiene una ventaja competitiva sostenible frente a *Andrews* porque combina de forma más efectiva control de costos variables, automatización

avanzada, disciplina en materiales y mayor captura de valor por producto, lo que se traduce en un margen de contribución significativamente superior

5.3.4 Resultados de finanzas

En este apartado se examinan los resultados financieros de *Baldwin* frente a *Andrews* durante 2031 y 2032. A diferencia del bienio anterior, estos ejercicios se desarrollaron bajo una coyuntura más compleja, marcada por una desaceleración de la industria, ya que varios segmentos mostraron estancamiento o crecimientos marginales en 2031. En este entorno, la capacidad de transformar eficiencia operativa en resultados financieros tomó todavía mayor relevancia.

Durante ambos ejercicios, *Baldwin* se mantuvo como una de las empresas con mejor desempeño económico de la industria *Capstone*. En 2031 registró ventas por \$218.6M y una utilidad neta de \$23.56M, mientras que *Andrews* alcanzó \$152.7M y \$8.65M, respectivamente. En 2032, aunque las ventas de *Baldwin* se redujeron ligeramente a \$208.8M, la utilidad neta aumentó hasta \$30.21M; en contraste, *Andrews* redujo sus ventas a \$140.3M y su utilidad neta a \$8.43M. Esto muestra que *Baldwin* no solo vendió más que su principal competidor, sino que además logró convertir mejor sus ingresos en resultados finales.

5.3.4.1 Indicadores generales

En estos ejercicios, la empresa mostró una posición sólida, caracterizada por altos niveles de ventas, una utilidad creciente, mejores márgenes y una posición bursátil claramente superior a la de *Andrews*.

La tabla 25 presenta los principales indicadores financieros correspondientes a *Baldwin* para los ejercicios 2031 y 2032. Los valores expuestos permiten analizar el

comportamiento de la empresa a partir de sus resultados más representativos, así como identificar tendencias y áreas de fortaleza a lo largo del periodo estudiado.

Tabla 25. Resultados financieros de Baldwin, 2031-2032.

Empresa Baldwin		
	2029	2030
<i>ROS</i>	6.10%	8.8 %
Rotación de Activos	0.96	0.99
<i>ROA</i>	5.80%	8.6 %
<i>ROE</i>	11.10%	16.50%
Apalancamiento	1.9	1.9
Préstamos de Emergencia	0	0
Ventas	\$186,602,464.00	\$223,063,068.00
<i>EBIT</i>	\$ 28,008,591.00	\$ 42,349,899.00
Ganancias Acumuladas	\$ 30,525,447.00	\$ 50,081,524.00
SG&A / Ventas	14.30%	12.40%
Margen de Contribución	36.90%	43.70%

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2026b)

La comparación entre 2031 y 2032 muestra un desempeño financiero más sólido de *Baldwin* en términos de rentabilidad y eficiencia operativa, aunque no en crecimiento de ventas. En 2031, la empresa cerró con ventas por \$218.6M, un *ROS* de 10.8%, *ROA* de 10.6% y *ROE* de 17.4%. Para 2032, las ventas descendieron a \$208.8M, pero este retroceso no se tradujo en un deterioro financiero. Al contrario, *Baldwin* elevó su *ROS* a 14.5%, su *ROA* a 11.6% y su *ROE* a 18.8%, lo que indica que logró convertir una menor base de ingresos en una utilidad proporcionalmente mayor.

Esta mejora se explica, en buena medida, por una operación más eficiente. El *EBIT* aumentó de \$43.25M a \$54.29M, mientras que la relación *SG&A/Ventas* bajó de 13.1% a 11.2%, señal de un mejor control de los gastos operativos. A ello se suma un ligero aumento en el margen de contribución, de 50.1% a 50.7%, lo que sugiere una estructura de costos más favorable y una mejor captura de valor por cada dólar vendido. En otras palabras,

Baldwin no necesitó vender más para generar mejores resultados; vendió menos, pero ganó más.

Estos resultados muestran que, aun en un contexto de menor dinamismo en la industria, *Baldwin* fortaleció su capacidad para generar utilidades, controlar gastos comerciales y sostener márgenes altos. En paralelo, la empresa acumuló una base patrimonial cada vez más robusta, lo que favoreció su posición competitiva frente al resto del mercado.

5.3.4.2 Volumen de ventas y utilidades

El análisis del volumen de ventas y utilidades permite observar con mayor claridad la capacidad de *Baldwin* para sostener su escala operativa y convertirla en beneficios. En 2031, la empresa vendió \$218.6M, superando ampliamente a *Andrews*, que registró \$152.7M. Ese mismo año, *Baldwin* obtuvo utilidades netas por \$23.56M, casi triplicando los \$8.65M de *Andrews*. En 2032, aunque las ventas de *Baldwin* bajaron a \$208.8M, su utilidad neta creció hasta \$30.21M. *Andrews*, por su parte, descendió a \$140.3M en ventas y \$8.43M en utilidad.

La evolución de estas cifras sugiere que *Baldwin* manejó con mayor efectividad la desaceleración del mercado. Aun cuando el entorno limitó el crecimiento de la demanda, la empresa sostuvo una escala claramente superior a la de *Andrews* y, además, mejoró de forma importante su conversión de ventas en beneficio. El aumento del *EBIT*, que pasó de \$43.25M en 2031 a \$54.29M en 2032, refuerza esta lectura. En contraste, *Andrews* redujo tanto ventas como resultado operativo, al pasar de \$19.97M a \$16.93M en *EBIT*.

En conjunto, el comportamiento del bienio confirma que *Baldwin* logró defender mejor su volumen de negocio y extraer una rentabilidad más alta de su operación, incluso bajo condiciones menos favorables para la industria.

5.3.4.3 Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad refuerzan la superioridad financiera de *Baldwin* frente a *Andrews* en 2031 y 2032. En 2031, *Baldwin* registró un *ROS* de 10.8%, un *ROA* de 10.6% y un *ROE* de 17.4%, mientras que *Andrews* alcanzó 5.7%, 5.8% y 10.9%, respectivamente. En 2032, la brecha se amplió todavía más: *Baldwin* elevó su *ROS* a 14.5%, su *ROA* a 11.6% y su *ROE* a 18.8%, mientras *Andrews* apenas alcanzó 6.0%, 6.1% y 9.8%.

La mejora de *Baldwin* fue especialmente relevante porque ocurrió en un año en el que las ventas disminuyeron ligeramente. Esto indica que la empresa no dependió exclusivamente del crecimiento del ingreso para mejorar su desempeño, sino que logró fortalecer sus márgenes y hacer más eficiente su estructura de costos. A su vez, la caída del *ROE* de *Andrews* en 2032 revela una menor capacidad para retribuir al accionista, incluso sin enfrentar pérdidas.

Por tanto, el bienio 2031-2032 confirma que *Baldwin* no solo fue mayor en escala, sino también claramente más rentable. La empresa mostró una mejor conversión de ventas en utilidad, una utilización más eficiente de sus activos y una mayor generación de retorno sobre el capital de los accionistas.

5.3.4.4 Apalancamiento y liquidez

En materia de apalancamiento y liquidez, *Baldwin* mantuvo una posición sana durante ambos ejercicios. Su nivel de apalancamiento se sostuvo en 1.6 tanto en 2031 como en 2032, por debajo de *Andrews*, que pasó de 1.9 a 1.6. Esto sugiere que *Baldwin* conservó una estructura de capital prudente y estable, sin necesidad de elevar el riesgo financiero para sostener su crecimiento.

En términos de liquidez, la posición de caja de *Baldwin* siguió siendo robusta. En 2031 cerró con \$83.4M en efectivo y en 2032 con \$75.7M, aun después de realizar

inversiones importantes en planta y equipo, especialmente en 2032, cuando destinó cerca de \$54.0M a mejoras netas en planta. Además, en ninguno de los dos ejercicios recurrió a préstamos de emergencia. Si bien aumentó su deuda de corto plazo y emitió deuda de largo plazo en 2032, lo hizo desde una posición financiera fuerte y acompañando una base patrimonial que pasó de \$135.5M a \$161.0M.

Andrews también evitó los préstamos de emergencia, pero mostró una posición menos holgada, con efectivo por \$26.6M en 2031 y \$17.0M en 2032. Esta diferencia es relevante porque, en un periodo de desaceleración y mayor incertidumbre, disponer de liquidez suficiente otorga a *Baldwin* mayor capacidad de maniobra para sostener inversiones, ajustar producción y enfrentar presiones de mercado sin comprometer su estabilidad.

5.3.4.5 Mercado de valores

En el mercado de valores, *Baldwin* confirmó su liderazgo frente a *Andrews* y frente al resto de las empresas de la industria. En 2031, el precio de su acción cerró en \$94.89, con una capitalización de mercado de \$251M, utilidad por acción de \$8.92, dividendo de \$1.20 y una relación *P/E* de 10.6. En ese mismo ejercicio, *Andrews* cerró con un precio de \$62.60, capitalización de \$129M, utilidad por acción de \$4.19 y sin dividendos.

En 2032, *Baldwin* fortaleció aún más su posición bursátil. El precio de la acción subió a \$116.14 y la capitalización de mercado aumentó a \$307M, muy por encima de *Erie*, que ocupó el segundo lugar con \$193M, y de *Andrews*, que alcanzó \$131M. Además, *Baldwin* elevó su utilidad por acción a \$11.44 y su dividendo a \$1.80, manteniendo una relación *P/E* de 10.2. *Andrews*, aunque mejoró ligeramente el precio de su acción a \$63.18 y pagó un dividendo de \$1.00, se mantuvo muy por debajo de *Baldwin* en valor bursátil y en generación de utilidad por acción.

Estos datos indican que el mercado reconoció con claridad la fortaleza de *Baldwin*. La empresa combinó crecimiento patrimonial, estabilidad financiera, utilidades crecientes y pago consistente de dividendos, lo que se tradujo en una valuación superior. En contraste, *Andrews* se mantuvo como un competidor viable, pero sin la misma capacidad para construir valor de mercado al ritmo de *Baldwin*.

5.3.4.6 Resultados de RRHH

Se decidió mantener la misma inversión en reclutamiento que en los periodos anteriores, es decir, 5,000 dólares, con el propósito de seguir atrayendo al personal mejor calificado de la industria, tal como se planteó desde el inicio. De igual forma, se conservaron 80 horas de entrenamiento para todo el personal. En la Tabla 26 se presentan las inversiones realizadas y los resultados obtenidos en el área de recursos humanos por parte de *Baldwin* y *Andrews* durante 2031 y 2032.

Tabla 26. Inversión en Recursos Humanos

2031	Reclutamiento	Horas de entrenamiento	Tasa de rotación	Índice de productividad
<i>Baldwin</i>	\$ 5,000.00	80	6.7%	117.6%
<i>Andrews</i>	\$ 2,000.00	30	7.9%	110.3%
2032	Reclutamiento	Horas de entrenamiento	Tasa de rotación	Índice de productividad
<i>Baldwin</i>	\$ 5,000.00	80	6.6%	122.1%
<i>Andrews</i>	\$ 2,000.00	30	7.9%	113.6%

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2026b)

En relación con la rotación de empleados, *Baldwin* registró una tasa de 6.7 % en 2031, la cual se redujo ligeramente a 6.6 % en 2032, manteniéndose en niveles controlados y estables a lo largo del bienio. En contraste, *Andrews* presentó una tasa de rotación constante de 7.9 % en ambos años, lo que indica una menor capacidad para reducir la salida de personal, aun cuando el entorno operativo se mantuvo estable.

Durante este periodo, la inversión de *Baldwin* fue mayor que la de *Andrews*, tanto en reclutamiento como en horas de capacitación, ya que *Andrews* destinó únicamente 2,000 dólares a reclutamiento y 30 horas de entrenamiento en ambos años. Esta diferencia se reflejó con mayor claridad en el índice de productividad, donde *Baldwin* alcanzó 117.6 % en 2031 y lo incrementó a 122.1 % en 2032, mientras que *Andrews* pasó de 110.3 % a 113.6 %, mostrando una mejora más moderada.

En conjunto, los resultados del bienio indican que la mayor inversión sostenida de *Baldwin* en capital humano se tradujo en menores niveles de rotación y un crecimiento más significativo de la productividad. Si bien *Andrews* logró mejoras graduales, estas fueron menos pronunciadas, lo que sugiere que el fortalecimiento de las prácticas de reclutamiento y capacitación sigue siendo un área de oportunidad para aumentar la eficiencia de su fuerza laboral en periodos posteriores.

5.3.4.7 Resultados de TQM

En esta sección se presenta un análisis de las inversiones realizadas por *Baldwin* y *Andrews* en el área de *TQM* durante el bienio en curso. La información se resume en la Tabla 27, la cual permite identificar las principales áreas de mejora en las que ambas empresas están concentrando sus esfuerzos con el objetivo de generar impactos positivos en distintas dimensiones de la organización, como la reducción de costos administrativos y de producción, así como mejoras en los tiempos de I&D, entre otros.

Durante el primer año del bienio, *Baldwin* mantuvo la estrategia que ya venía siguiendo en el área de *TQM*, con una inversión constante y uniforme en cada una de las áreas de mejora consideradas. Esta decisión permitió aprovechar los efectos acumulados de ejercicios anteriores y se tradujo en resultados relevantes en eficiencia organizacional. En particular, la empresa alcanzó una reducción del 60.02 % en costos administrativos y una

mejora del 40.01 % en los tiempos de investigación y desarrollo, además de disminuciones significativas en costos de mano de obra y materiales, así como un incremento en la demanda, evidenciando una ejecución alineada con objetivos operativos de largo plazo.

Tabla 27. Inversión en TQM 2031 - 2032

	2031	2031	2032	2032
Procesos	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>
Sistemas CPI	\$ -	\$ 2,000.00	\$ -	\$ 1,000.00
<i>Just in Time</i>	\$ -	\$ 2,000.00	\$ -	\$ 1,000.00
Entrenamiento de calidad	\$ -	\$ 2,000.00	\$ -	\$ 1,000.00
Sistemas de soporte a canales	\$ 750.00	\$ 2,000.00	\$ 750.00	\$ 1,000.00
Ingeniería concurrente	\$ 750.00	\$ 2,000.00	\$ 750.00	\$ 1,000.00
Programas verdes UNEP	\$ -	\$ 2,000.00	\$ -	\$ 1,000.00
<i>Benchmarking</i>	\$ 750.00	\$ 2,000.00	\$ 750.00	\$ 1,000.00
Calidad en función del esfuerzo	\$ 750.00	\$ 2,000.00	\$ 750.00	\$ 1,000.00
Entrenamiento Sigma	\$ 750.00	\$ 2,000.00	\$ 750.00	\$ 1,000.00
Iniciativas de sostenibilidad	\$ -	\$ 2,000.00	\$ -	\$ 1,000.00
Gasto total	\$ 3,750.00	\$ 20,000.00	\$ 3,750.00	\$ 1,000.00

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2026b)

Por su parte, *Andrews* sostuvo una inversión más limitada en *TQM* durante el mismo periodo, con un gasto menor y concentrado en un número reducido de iniciativas. En 2031, la empresa logró una reducción del 12.59 % en costos administrativos y del 17.75 % en los tiempos de investigación y desarrollo, junto con impactos marginales en costos laborales y eficiencia de procesos. Si bien estos resultados reflejan avances, su magnitud fue inferior a la obtenida por *Baldwin*, lo que sugiere un aprovechamiento menos profundo de las herramientas de mejora continua.

En el segundo año del bienio, *Baldwin* ajustó su nivel de inversión en *TQM* y redujo el monto destinado a 1,000 en cada una de las áreas clave, manteniendo presencia en todas ellas. Este ajuste permitió consolidar las mejoras ya alcanzadas sin comprometer los beneficios acumulados, priorizando la estabilización de los resultados frente a la generación

de impactos adicionales de corto plazo. En contraste, *Andrews* mantuvo sin cambios su nivel de inversión, conservando un enfoque estable, pero de alcance limitado.

En conjunto, el análisis del bienio muestra que la diferencia entre *Baldwin* y *Andrews* se explica por la forma en que cada empresa gestionó sus inversiones en *TQM* a lo largo del tiempo. Mientras *Baldwin* mantuvo una estrategia continua y con presencia en todas las áreas relevantes, ajustando gradualmente el nivel de inversión conforme se consolidaron los resultados, el siguiente año la inversión será más moderada debido a que las mejoras ya fueron implementadas en los años previos. Por su parte, *Andrews* adoptó un enfoque más limitado, lo que se tradujo en mejoras de menor alcance en términos de costos y eficiencia operativa.

5.4 Conclusión

En conclusión, durante los ejercicios 2031 y 2032, *Baldwin* logró sostener su posición como una de las empresas mejor posicionadas dentro de la industria *Capstone*, incluso en un entorno caracterizado por desaceleración y ajustes en la demanda. Su desempeño se sustentó en una ejecución equilibrada entre las distintas áreas funcionales, lo que le permitió mantener niveles sólidos de rentabilidad, eficiencia operativa y posicionamiento en el mercado frente a sus competidores.

Si bien los resultados también evidencian áreas de mejora que deberán atenderse con mayor atención en los siguientes ejercicios, particularmente ante un contexto de crecimiento económico de un solo dígito para el siguiente periodo, será fundamental adoptar decisiones más precisas en materia de inversión, producción y gestión financiera para sostener la competitividad de la empresa.

CAPÍTULO 6
ANÁLISIS DE LA EMPRESA *BALDWIN* EN LA INDUSTRIA: 2033 Y
2034

6.1 Introducción

El presente capítulo tiene como propósito analizar el desempeño de *Baldwin* y el comportamiento general de la industria *Capstone* durante los ejercicios 2033 y 2034, periodo que representa la etapa final de la gestión actual y el punto de transición hacia una nueva administración. Para ello, se consideran los resultados estratégicos, operativos y financieros obtenidos por la empresa, así como la evolución competitiva de las compañías participantes en la industria.

Finalmente, se incorporan recomendaciones orientadas a facilitar la continuidad del desempeño de *Baldwin* en los periodos siguientes, con el propósito de sostener y fortalecer la competitividad de la empresa en el mediano plazo.

6.2 Análisis del panorama de la industria

Al cierre del bienio analizado, la industria *Capstone* muestra una etapa de mayor estabilidad competitiva en comparación con periodos anteriores, tras los ajustes observados en años marcados por desaceleración económica y presión sobre la demanda. En este nuevo entorno, las empresas orientaron sus decisiones hacia la consolidación de resultados, priorizando la eficiencia operativa, la rentabilidad y el fortalecimiento financiero, más que estrategias agresivas de expansión.

Dentro de este contexto, *Baldwin* mantuvo una posición destacada al sostener liderazgo en indicadores clave como ventas, generación de utilidades y creación de valor para los accionistas. Este desempeño confirma la efectividad de una estrategia basada en una amplia cobertura de mercado, disciplina financiera y capacidad de adaptación ante los cambios del entorno competitivo. No obstante, la presión competitiva se mantuvo elevada, particularmente por parte de empresas como *Erie* y *Andrews*, que fortalecieron su posición mediante mejoras en eficiencia y rentabilidad.

6.2.1 *Balanced Scorecard general*

A continuación, se presenta en la Tabla 28 el desempeño acumulado de las seis organizaciones de la industria *Capstone* mediate en *BSC*, integrando los resultados obtenidos entre 2027 y 2034.

Tabla 28. Balanced Scorecard General

Organización	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	Puntaje	Total
<i>Andrews</i>	59	61	70	79	76	70	73	72	154	714
<i>Baldwin</i>	63	81	83	92	89	89	90	88	240	915
<i>Chester</i>	57	66	62	68	64	50	63	67	132	629
<i>Digby</i>	56	65	63	69	57	63	69	74	136	652
<i>Erie</i>	54	61	60	66	73	76	69	74	176	709
<i>Ferris</i>	63	64	65	66	58	56	61	64	114	611
Puntos posibles	82	89	89	100	100	100	100	100	240	100

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2026a)

Los resultados muestran un liderazgo claramente consolidado por parte de *Baldwin*, que alcanza 915.0 puntos acumulados, la cifra más alta de la industria y con una ventaja considerable sobre sus principales competidores. Este desempeño confirma que la empresa logró sostener resultados superiores durante prácticamente todo el periodo, destacando especialmente en los ejercicios intermedios y finales, donde mantuvo puntajes de 89.0, 90.0 y 88.0 puntos, cercanos al máximo posible.

En un segundo grupo competitivo se ubican *Andrews* y *Erie*, con 714.0 y 709.0 puntos, respectivamente. En el caso de *Andrews*, su desempeño refleja una estrategia competitiva constante, aunque sin la misma estabilidad mostrada por *Baldwin*. Por su parte, *Erie* muestra una mejora relevante en los últimos ejercicios, lo que evidencia una ejecución más eficiente y una recuperación sostenida al cierre del periodo.

Posteriormente, *Digby* y *Chester* registran 652.0 y 629.0 puntos, ubicándose en posiciones intermedias. Ambas empresas mostraron periodos con resultados aceptables, aunque con menor consistencia general y mayores fluctuaciones en comparación con los

líderes. Finalmente, *Ferris* obtiene 611.0 puntos, colocándose en la última posición del acumulado, reflejando mayores dificultades para mantener competitividad sostenida a lo largo de la gestión.

El *BSC* confirma que el liderazgo en la industria *Capstone* no dependió únicamente de buenos resultados aislados, sino de la capacidad para sostener decisiones acertadas durante los ejercicios consecutivos. Bajo este criterio, *Baldwin* se posiciona como la organización con mejor ejecución integral del periodo, mientras que el resto de las empresas presenta distintos niveles de competitividad y consistencia estratégica.

6.2.2 Estrategias de los competidores

A partir del comportamiento observado en los ejercicios 2033 y 2034, es posible identificar las estrategias que siguen las empresas dentro de la industria *Capstone*

- *Andrews*: mantiene una estrategia de diferenciador amplio. Tiene presencia en cada segmento del mercado. Sus productos de alta tecnología presentan edades recientes entre 1.5 y 1.6 años, señal de una gestión activa de I&D para mantener diseños actualizados y alineados al movimiento del mercado en tamaño y desempeño. Asimismo, sostiene precios por encima del promedio en segmentos *premium*, con \$35.5 en *High End* y \$30.5 en *Performance*, mientras conserva niveles elevados de *MTBF* de hasta 27,000, reforzando la percepción de calidad y confiabilidad.
- *Chester*: sigue una estrategia de diferenciador amplio. La empresa muestra una estrategia orientada a atender todos los segmentos de la industria. En los mercados de mayor tecnología conserva productos recientes, ya que *Cid*, *Coat* y *Cure* registran 1.1 años, lo que evidencia ajustes frecuentes en I&D para mantener especificaciones vigentes. También maneja precios promedio en dichos segmentos, con \$35.0 en *High*

End y \$30.0 en *Performance* y *Size*, señal de una propuesta basada en diferenciación y no en bajo costo.

- *Digby*: adopta una estrategia de líder en costos de amplio; mantiene presencia en todos los segmentos del mercado, participando en *Traditional*, *Low End*, *High End*, *Performance* y *Size*. Sin embargo, su mayor volumen se concentra en *Traditional* y *Low End*, donde compite con precios accesibles de \$25.50 y \$19.50. Además, opera con automatización elevada de hasta 9.0 y utilización de planta de 198% en *Traditional*, señales claras de búsqueda de eficiencia operativa y reducción de costos.
- *Erie*: utiliza una estrategia de líder en costos de nicho baja tecnología. Se concentra principalmente en los segmentos *Traditional* y *Low End*, donde compite con productos orientados a clientes sensibles al precio. En estos mercados mantiene precios competitivos de \$24.0, \$18.5 y \$17.0, además de productos maduros con edades entre 7.6 y 8.1 años, adecuados para segmentos de baja tecnología. Asimismo, opera con automatización elevada de hasta 9.5, lo que reduce costos y mejora eficiencia.
- *Ferris*: mantiene una estrategia de diferenciador de nicho alta tecnología. La empresa compite con *Fist* en *High End*, *Feat* y *Foam* en *Performance*, así como *Fume* y *Fuel* en *Size*. Esta concentración en mercados especializados es característica de una estrategia de nicho. Sus productos mantienen edades entre 1.2 y 1.8 años, lo que refleja actividad constante en I&D para conservar diseños actualizados en tamaño y desempeño. Asimismo, maneja precios por encima del promedio, con rangos entre \$31.0 y \$36.0, con una propuesta dirigida a clientes que valoran innovación y mayores especificaciones técnicas.

Se observan estrategias entre los competidores de la industria *Capstone. Andrews y Chester* mantienen estrategias de diferenciador amplio, al competir en todos los segmentos mediante productos actualizados y precios superiores. *Digby* sigue un esquema de líder en costos de amplio alcance, al mantener presencia en todo el mercado con enfoque en eficiencia operativa y precios competitivos. *Erie* se consolida como líder en costos de nicho de baja tecnología, enfocándose en segmentos maduros con alta rentabilidad. Por su parte, *Ferris* opera como diferenciador de nicho alta tecnología, concentrando esfuerzos en mercados especializados.

6.3 Evaluación de desempeño de *Baldwin* 2033 y 2034

A continuación, se presenta en la Tabla 29 la evaluación del desempeño de *Baldwin* durante los ejercicios 2033 y 2034, considerando el cumplimiento de objetivos financieros, operativos, comerciales y de aprendizaje organizacional. Este análisis permite identificar las áreas donde la empresa sostuvo resultados sobresalientes, así como aquellos indicadores que requieren atención por parte de la nueva administración.

Tabla 29. *Balanced Scorecard General*

	Estimado	Real	Semaforo	Estimado	Real	Semaforo	Acumulado
Finanzas	2033	2033		2034	2034		2031-2032
Precio de la acción:	8.0/8.0	8.0/8.0		8.0/8.0	8.0/8.0		16.0/16.0
Beneficios:	9.0/9.0	9.0/9.0		9.0/9.0	5.7/9.0		14.7/18.0
Apalancamiento:	0.0/8.0	2.0/8.0		0.0/8.0	8.0/8.0		10.0/16.0
Subtotal:	17/25.0	19.0/25.0		17/25.0	21.7/25.0		40.7/50.0
Proceso Interno del Negocio							
Margen de contribución:	5.0/5.0	5.0/5.0		5.0/5.0	5.0/5.0		10.0/10.0
Utilización de la planta:	5.0/5.0	5.0/5.0		5.0/5.0	5.0/5.0		10.0/10.0
Días de capital de trabajo:	0.0/5.0	3.9/5.0		0.0/5.0	4.4/5.0		8.3/10.0
Costos por falta de inventario (Stock-out):	1.1/5.0	3.6/5.0		0.0/5.0	3.6/5.0		7.2/10.0
Costos de mantenimiento de inventario:	5.0/5.0	5.0/5.0		5.0/5.0	5.0/5.0		10/10.0
Subtotal:	16.1/25.0	22.5/25.0		10.5/25.0	23.0/25.0		45.5/50.0
Clientes							
Criterios de compra del cliente:	5.0/5.0	5.0/5.0		5.0/5.0	5.0/5.0		10.0/10.0
Reconocimiento de la marca por los clientes:	5.0/5.0	5.0/5.0		5.0/5.0	5.0/5.0		10.0/10.0
Accesibilidad para los clientes:	2.0/5.0	3.9/5.0		2.7/5.0	4.4/5.0		8.3/10.0
Cantidad de productos:	2.9/5.0	3.6/5.0		2.9/5.0	3.6/5.0		2.2/10.0
Gastos de ventas, generales y administrativos (SG&A):	5.0/5.0	5.0/5.0		5.0/5.0	5.0/5.0		10.0/10.0
Subtotal:	19.9/25.0	22.5/25.0		20.6/25.0	23/25.0		45.5/50.0
Aprendizaje y Crecimiento							
Tasa de rotación de empleados:	5.0/6.0	4.9/6.0		5.0/6.0	4.9/6.0		9.8/12.0
Productividad de empleados:	7.0/7.0	7.0/7.0		7.0/7.0	7.0/7.0		14.0/14.0
Reducción de materiales TQM	3.0/3.0	3.0/3.0		3.0/3.0	3.0/3.0		3.0/3.0
Reducción de I+D TQM	3.0/3.0	3.0/3.0		3.0/3.0	3.0/3.0		3.0/3.0
Reducción de costos administrativos TQM	3.0/3.0	3.0/3.0		3.0/3.0	3.0/3.0		3.0/3.0
Aumento de la demanda por TQM	3.0/3.0	3.0/3.0		3.0/3.0	3.0/3.0		3.0/3.0
Subtotal:	24/25.0	23.9/25.0		24/25.0	23.9/25.0		47.8/50.0
TOTAL							179.5/200.0

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2026a)

El análisis del *BSC* muestra resultados favorables y una ejecución consistente en la etapa final de la gestión. *Baldwin* alcanza un puntaje acumulado de 179.5 de 200.0 puntos posibles, confirmando su capacidad para sostener altos niveles de desempeño en un entorno competitivo y orientado a la rentabilidad.

En la perspectiva de finanzas, *Baldwin* mantiene una fortaleza general y cumple con la meta del precio de la acción, al alcanzar el puntaje máximo en ambos años, lo que refleja confianza del mercado y una clara generación de valor para los accionistas. En beneficios, cumple totalmente en 2033, pero presenta una ligera desviación en 2034 al obtener 5.7 de 9.0 puntos, lo que sugiere una moderación en las utilidades respecto a lo planeado. Esta variación puede explicarse porque, aunque la empresa sostuvo un nivel de ventas muy similar al del año previo, la utilidad neta disminuyó, lo que indica una menor conversión del ingreso en ganancia final. Dicha presión estuvo asociada, en buena medida, a una

estructura financiera más exigente, ya que en 2034 aumentó el apalancamiento y se recurrió con mayor fuerza a deuda de largo plazo, elevando la carga financiera y reduciendo parte del beneficio esperado.

En apalancamiento, los resultados superan lo estimado en ambos ejercicios, al acumular 40.7 de 50.0 puntos posibles, lo que evidencia que la empresa conservó acceso a financiamiento y capacidad para respaldar su operación; sin embargo, también muestra que *Baldwin* cerró el periodo con una estructura más comprometida que en años anteriores, por lo que la nueva administración deberá administrar con mayor cautela el equilibrio entre crecimiento, rentabilidad y endeudamiento.

En cuanto al proceso interno del negocio, la empresa muestra uno de sus desempeños más sólidos. *Baldwin* alcanza el máximo puntaje en margen de contribución, utilización de la planta y costos de mantenimiento de inventario, lo que confirma eficiencia operativa y buen aprovechamiento de recursos productivos. Asimismo, mejora en días de capital de trabajo, reflejando una administración financiera más eficiente del ciclo operativo. Aunque persisten costos por falta de inventario, estos se mantienen dentro de niveles controlados y pueden asociarse a una demanda superior a la prevista en productos bien posicionados. Esta perspectiva acumula 45.5 de 50.0 puntos, siendo una de las principales fortalezas de la empresa.

En la perspectiva de clientes, *Baldwin* obtiene el máximo puntaje en criterios de compra, reconocimiento de marca y gastos de ventas, generales y administrativos, lo que confirma una marca sólida y una estrategia comercial efectiva. Además, presenta mejoras importantes en accesibilidad para los clientes, alcanzando niveles superiores a los estimados, así como una adecuada cantidad de productos para atender distintos segmentos. Esta perspectiva alcanza 45.5 de 50.0 puntos, reflejando una fuerte orientación al mercado.

Por último, en aprendizaje y crecimiento, la empresa mantiene resultados altamente consistentes. *Baldwin* cumple plenamente en productividad de empleados y en todos los indicadores relacionados con *TQM*, evidenciando una correcta implementación de iniciativas de mejora continua. La tasa de rotación de empleados se ubica ligeramente por debajo de lo planeado, aunque sin afectar el desempeño global. La perspectiva suma 47.8 de 50.0 puntos, posicionándose como la más sólida del periodo.

Como complemento al *BSC*, los indicadores de largo plazo permiten evaluar si *Baldwin* logró construir valor sostenible más allá de los resultados inmediatos. En la Tabla 30 se comparan los objetivos estimados y los resultados reales en los ejercicios 2030 y 2034, observándose una mejora significativa al cierre de la gestión.

Tabla 30. Indicadores a largo plazo de Baldwin

	Estimado	Real	Estimado	Real
Finanzas	2030	2030	2034	2034
Capitalización de mercado	16.0/20.0	18.5/20.0	20.0/20.0	20.0/20.0
Ventas	16.0/20.0	20.0/20.0	20.0/20.0	20.0/20.0
Préstamo de emergencia	13.0/20.0	20.0/20.0	8.7/20.0	20.0/20.0
Proceso Interno del Negocio				
Beneficio operativo:	50.0/60.0	20.1/60.0	60.0/60.0	60.0/60.0
Clientes				
Puntuación promedio ponderada de la encuesta de clientes	15.0/20.0	20.0/20.0	20.0/20.0	20.0/20.0
Cuota de mercado	28.0/40.0	38.7/40.0	33.6/40.0	40.0/40.0
Aprendizaje y Crecimiento				
Ventas por empleado	16.0/20.0	15.2/20.0	20.0/20.0	20.0/20.0
Activos por empleado	16.0/20.0	17.8/20.0	20.0/20.0	20.0/20.0
Beneficios por empleado	16.0/20.0	5.2/20.0	20.0/20.0	20.0/20.0
Total	186 /240.0	175.5 /240.0	222.3 /240.0	240.0/240.0

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2026a)

En la perspectiva de finanzas, la empresa fortalece su posición al alcanzar el máximo puntaje en capitalización de mercado, ventas y préstamo de emergencia en 2034. Esto refleja liderazgo comercial, solidez financiera y una adecuada capacidad para operar sin recurrir a financiamiento de emergencia.

Dentro del proceso interno del negocio, el avance más relevante se presenta en el beneficio operativo, que pasa de 20.1 de 60.0 puntos en 2030 a 60.0 de 60.0 puntos en 2034. Este resultado evidencia una mejora importante en eficiencia operativa, control de costos y capacidad para convertir ventas en utilidad.

En la perspectiva de clientes, *Baldwin* consolida su liderazgo al alcanzar el máximo puntaje en la encuesta de clientes y en cuota de mercado, elevando este último indicador de 38.7 a 40.0 puntos. Esto confirma una marca sólida y productos bien posicionados en la industria *Capstone*.

En aprendizaje y crecimiento, la empresa también muestra avances relevantes. Los indicadores de ventas por empleado, activos por empleado y beneficios por empleado alcanzan el puntaje máximo en 2034, reflejando mayor productividad y mejor aprovechamiento de recursos humanos y financieros

En conjunto, *Baldwin* mejora de 175.5 de 240.0 puntos en 2030 a 240.0 de 240.0 en 2034, logrando el cumplimiento total de sus indicadores estratégicos de largo plazo. Para la nueva administración, el reto principal será mantener estos niveles de desempeño y continuar fortaleciendo el crecimiento rentable de la empresa.

6.3.1 Resultados de investigación y desarrollo

En este apartado se analizan los resultados de investigación y desarrollo de *Baldwin* frente a *Andrews* durante 2033 y 2034, con el propósito de identificar en qué segmentos la empresa sostuvo una ventaja técnica más sólida al cierre de la administración. A diferencia del bienio anterior, en estos ejercicios la competencia ya se desarrolló en una industria más madura, con productos mejor ajustados, mayores niveles de automatización y una presión creciente por sostener el equilibrio entre especificaciones técnicas, edad del sensor y

rentabilidad. En este contexto, la ventaja dejó de depender solo del reposicionamiento y pasó a descansar más en la administración precisa del portafolio.

Ilustración 31. Mapa perceptual Capstone al cierre de 2034.

Nota: creación propia con datos de Capstone (2026b)

A continuación, la Tabla 32 presenta las características técnicas de los productos de *Baldwin* y *Andrews* en investigación y desarrollo para 2033 y 2034.

Tabla 32. Características de los productos de Baldwin y Andrews, 2033-2034.

	Producto	Desempeño 2033	Desempeño 2034	Tamaño 2033	Tamaño 2034	MTBF 2033	MTBF 2034	Edad 2033	Desempeño ideal	Tamaño ideal	MTBF Ideal	Edad Ideal
Traditional	Baker	10.2	10.6	9.9	9.9	18000	18000	1.2	10.6	9.4	14000-19000	2
	Able	10.1	10.6	9.9	9.9	16000	16000	1.4				
Low end	Bead	5.2	5.2	14.8	14.8	15000	14000	6.8	5.7	14.3	12000-17000	7
	Acre	5.4	5.4	14.8	14.8	12000	12000	7.1				
High End	Bid	15.2	16.1	4.9	3.9	24000	24000	1.3	16.1	3.9	20000-25000	0
	Adam	15.7	16.1	4.4	3.9	23000	23000	1.3				
Performance	Bold	16.4	17.4	11.1	10.4	27000	27000	1.4	17.4	10.4	22000-27000	1
	Aft	16.8	17.4	10.8	10.4	27000	27000	1.3				
	Browni	16.8	17.8	10.9	10.1	27000	27000	1.3				
Size	Buddy	8.9	9.6	3.8	2.6	20900	20000	1.4	9.6	2.6	16000-21000	1.5
	Agape	9.2	9.6	3.2	2.6	19000	19000	1.3				

Nota: creación propia con datos de Capstone (2026b)

En *Traditional*, la competencia fue cerrada en ambos años, aunque con una lectura favorable a *Baldwin* al cierre del bienio. En 2033, *Baker* y *Able* se ubicaron muy cerca del ideal del segmento, pero *Baker* combinó una edad más cercana a la preferencia del mercado con una confiabilidad superior de 18,000 horas frente a 16,000 de *Able*. En 2034, ambos productos mantuvieron una posición técnicamente sólida, aunque *Able* alcanzó un ajuste muy fino en el mapa perceptual. Aun así, *Baker* conservó ventajas relevantes en edad y *MTBF*, lo que permitió a *Baldwin* sostener una propuesta más robusta en el segmento.

En *Low End*, *Baldwin* volvió a conservar una ventaja clara. Durante 2033, *Bead* y *Acre* mostraron configuraciones cercanas al ideal del segmento, pero *Bead* sostuvo un *MTBF* más alto, con 15,000 horas frente a 12,000, además de una edad muy próxima a la preferencia del mercado. En 2034, *Bead* se mantuvo competitivo, aunque con una ligera reducción de *MTBF* a 14,000 horas; aun así, siguió por encima de *Acre* en confiabilidad y preservó una posición técnica favorable dentro de un mercado en el que la eficiencia y el volumen continúan siendo determinantes. En este espacio, la ventaja de *Baldwin* no fue amplia, pero sí consistente.

En *High End*, la rivalidad fue más equilibrada. En 2033, *Adam* mostró una posición muy alineada con el ideal del segmento, mientras *Bid* quedó ligeramente por detrás en coordenadas, aunque compensó con un *MTBF* superior de 24,000 horas frente a 23,000. En 2034, la brecha técnica se redujo todavía más, ya que ambos productos convergieron prácticamente en la misma posición, pero *Bid* volvió a sostener una confiabilidad más alta. Por ello, más que una superioridad amplia, lo que se observa aquí es una situación de paridad competitiva con ligera ventaja técnica para *Baldwin* al cierre.

En *Performance*, *Baldwin* mostró una de sus fortalezas más importantes del bienio. En 2033, *Aft* y *Bold* compitieron muy cerca del ideal del segmento, pero la presencia adicional de *Browni* dio a *Baldwin* una mayor cobertura técnica y comercial. En 2034, esta ventaja se volvió más visible, ya que *Browni* alcanzó una configuración muy cercana a las nuevas preferencias del mercado, incluso más ajustada que la de *Bold*, mientras *Aft* perdió parte de la cercanía técnica que había mostrado antes. Así, la principal fortaleza de *Baldwin* en este segmento no fue solo la calidad individual de un sensor, sino la amplitud de una oferta con dos productos competitivos de alto nivel.

Finalmente, en *Size*, la competencia fue más cerrada y menos favorable a una lectura contundente. En 2033, *Agape* se ubicó prácticamente sobre el ideal del segmento, mientras *Buddy* quedó algo más alejado, aunque con una confiabilidad superior. En 2034, ambos productos convergieron hacia una posición similar, pero *Buddy* volvió a sostener una ventaja en *MTBF*. Por ello, este segmento cerró con una situación bastante equilibrada, en la que *Andrews* mostró buen ajuste técnico, pero *Baldwin* compensó con mayor robustez en confiabilidad.

En conjunto, los resultados de investigación y desarrollo muestran que *Baldwin* entrega a la siguiente administración una cartera bien posicionada, competitiva y

relativamente profunda. La empresa no dominó de manera absoluta todos los segmentos, pero sí sostuvo una ventaja global por consistencia técnica, por confiabilidad en mercados clave y por la incorporación exitosa de *Browni* en *Performance*.

Para la nueva administración, la prioridad no debe ser rediseñar agresivamente el portafolio, sino hacer ajustes puntuales sobre la base actual. En *Traditional*, *Baker* debe seguir desplazándose de forma ordenada junto con el ideal del segmento, pero cuidando que su edad no se reduzca demasiado, ya que ahí la cercanía técnica debe equilibrarse con una antigüedad aceptable y con la ventaja de confiabilidad frente a *Able*.

En *Low End*, *Bead* no requiere cambios bruscos de posicionamiento, pero sí conviene vigilar con precisión su edad y mantener una política de automatización y costo que permita sostener competitividad en precio, porque en este segmento el riesgo no está en quedar lejos del ideal, sino en perder eficiencia económica frente a *Acre*.

En *High End*, *Bid* debe ajustarse con disciplina al desplazamiento del ideal para no ceder terreno ante *Adam*, ya que aquí la diferencia competitiva es mínima y un pequeño rezago en tamaño o desempeño puede traducirse en pérdida de atractivo. En *Performance*, la administración debe definir funciones claras para *Bold* y *Browni*, el primero puede conservarse como producto consolidado, mientras el segundo, por su mejor cercanía al ideal al cierre de 2034, debería recibir la mayor atención en reposicionamiento, inversión comercial y proyección de crecimiento, evitando que ambos compitan por el mismo espacio sin una lógica diferenciada.

En *Size*, *Buddy* debe continuar moviéndose hacia el ideal con ajustes finos, porque su fortaleza en confiabilidad no será suficiente si *Agape* mantiene una posición perceptual más precisa. En términos generales, la recomendación para la nueva administración es

sostener la arquitectura actual del portafolio, pero asignando a cada producto un papel competitivo explícito, en lugar de administrar todos los sensores con la misma lógica.

6.3.2 Resultados de mercadotecnia

Durante el bienio 2033 y 2034, el área de mercadotecnia de *Baldwin* operó en un contexto de mayor estabilidad económica en comparación con periodos anteriores, lo que permitió mantener una estrategia enfocada en la continuidad de las inversiones en promoción y fuerza de ventas. A lo largo del bienio, la empresa buscó consolidar el posicionamiento de sus productos en los distintos segmentos del mercado, priorizando el fortalecimiento del conocimiento del cliente y la accesibilidad.

En términos generales, la estrategia de mercadotecnia se orientó a sostener niveles elevados de visibilidad y presencia comercial, lo que se reflejó en resultados competitivos en la mayoría de los segmentos. Si bien en algunos casos se observaron ajustes moderados en la participación de mercado, estos estuvieron más asociados a decisiones de precio que a reducciones en la inversión comercial, lo que resalta la importancia de la mercadotecnia como un factor clave para mantener la percepción favorable de los productos.

En contraste, *Andrews* mostró desempeños competitivos en determinados segmentos, aunque con una mayor variabilidad en sus resultados, lo que evidencia diferencias en el impacto y consistencia de sus decisiones de mercadotecnia a lo largo del bienio.

En los apartados siguientes se analiza con mayor detalle el comportamiento de las inversiones en promoción y ventas, las decisiones de precio y los resultados del métrico de encuesta a los clientes, utilizando tablas e ilustraciones comparativas que permiten evaluar el desempeño de ambas empresas por segmento.

6.3.2.1 Inversiones en mercadotecnia y precios

En esta sección se analizan las decisiones de inversión en mercadotecnia y precios realizadas por *Baldwin* y *Andrews* durante el bienio 2033 y 2034, así como su relación con el desempeño observado en el mercado.

El análisis considera los niveles de inversión en promoción y fuerza de ventas, además de las decisiones de precio, y su impacto en variables como accesibilidad, conocimiento del cliente, participación de mercado y resultados de la encuesta del cliente. La Tabla 33 presenta la información correspondiente al año 2033, la cual permite identificar el desempeño inicial de ambas empresas por segmento y establecer una base de comparación para evaluar las estrategias implementadas en años posteriores.

Tabla 33. Comparativa mercadotecnia: 2033

Año 2033	Producto	Inversión Promoción	Inversión Venta	Precio	Participación del mercado	Conocimiento del cliente	Accesibilidad	Encuesta a los clientes
<i>Traditional</i>	<i>Baker</i>	1,800	3,000	\$ 25.50	27%	100%	84%	48
	<i>Able</i>	1,400	1,800	\$ 26.00	17%	100%	58%	39
<i>Low end</i>	<i>Bead</i>	1,800	3,000	\$ 18.00	27%	100%	85%	50
	<i>Acre</i>	1,400	1,900	\$ 18.50	17%	100%	60%	32
<i>High End</i>	<i>Bid</i>	2,200	2,500	\$ 36.50	21%	100%	75%	62
	<i>Adam</i>	1,400	1,800	\$ 36.00	14%	100%	58%	42
<i>Performance</i>	<i>Bold</i>	1,400	2,500	\$ 31.50	15%	86%	88%	71
	<i>Browni</i>	1,400	2,500	\$ 32.00	13%	82%	88%	61
	<i>Aft</i>	1,400	1,800	\$ 31.00	13%	100%	56%	59
<i>Size</i>	<i>Buddy</i>	2,500	2,500	\$ 31.50	20%	94%	59%	76
	<i>Agape</i>	1,500	1,600	\$ 31.00	14%	100%	49%	54

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2026b)

Posteriormente, la Tabla 34 del año 2034 muestra los ajustes realizados en las decisiones comerciales y su efecto en los resultados obtenidos.

Tabla 34. Comparativa mercadotecnia: 2034

Año 2034	Producto	Inversión Promoción	Inversión Venta	Precio	Participación del mercado	Conocimiento del cliente	Accesibilidad	Encuesta a los clientes
<i>Traditional</i>	<i>Baker</i>	1,800	3,000	\$ 25.50	22%	100%	88%	49
	<i>Able</i>	1,400	1,800	\$ 25.50	15%	100%	58%	44
<i>Low end</i>	<i>Bead</i>	1,800	3,000	\$ 18.00	23%	100%	88%	39
	<i>Acre</i>	1,400	1,800	\$ 18.00	17%	100%	66%	30
<i>High End</i>	<i>Bid</i>	2,200	3,000	\$ 36.50	19%	100%	80%	60
	<i>Adam</i>	1,400	1,800	\$ 35.50	16%	100%	58%	47
<i>Performance</i>	<i>Bold</i>	1,400	2,500	\$ 31.00	15%	91%	94%	75
	<i>Browni</i>	1,400	2,500	\$ 31.50	13%	88%	84%	65
	<i>Aft</i>	1,400	1,800	\$ 30.50	13%	100%	57%	63
<i>Size</i>	<i>Buddy</i>	1,800	2,500	\$ 31.00	17%	100%	67%	78
	<i>Agape</i>	1,400	1,800	\$ 30.50	15%	100%	52%	64

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2026b)

A partir del análisis conjunto de ambas tablas, se observa que *Baldwin* mantuvo una estrategia de mercadotecnia y precios orientada a consolidar su posicionamiento en los distintos segmentos del mercado. Las inversiones consistentes en promoción y fuerza de ventas permitieron sostener elevados niveles de conocimiento del cliente y accesibilidad, lo que se tradujo en participaciones de mercado competitivas a lo largo del periodo. En contraste, *Andrews* presentó un desempeño menos consistente entre segmentos, reflejando un menor aprovechamiento de sus decisiones de inversión.

En el segmento *Traditional*, el producto *Baker* mostró un desempeño sólido para *Baldwin*. En 2033, alcanzó una participación de mercado del 27 %, respaldada por un conocimiento del cliente del 100 % y una accesibilidad del 84 %, claramente superior a la de *Able*. Para 2034, aunque la participación descendió a 22 %, la accesibilidad aumentó a 88 %, lo que permitió a *Baker* mantener el liderazgo dentro del segmento frente a *Able*, que registró niveles de accesibilidad considerablemente menores.

En *Low End*, *Bead* mantuvo una posición dominante durante ambos años del bienio. En 2033, registró una participación del 27 %, con conocimiento del cliente del 100 % y una

accesibilidad del 85 %. En 2034, la participación se redujo a 23 %, aunque la *accesibilidad* se incrementó a 88 %, lo que permitió conservar una ventaja clara sobre *Acre*, cuyo aumento en accesibilidad no se tradujo en una mejora proporcional de su participación de mercado.

En el segmento *High End*, *Bid* presentó un comportamiento estable, con una participación que pasó de 21 % en 2033 a 19 % en 2034, manteniendo un conocimiento del cliente del 100 % en ambos años. La accesibilidad mejoró de 75 % a 80 %, fortaleciendo su posición frente a *Adam*, que, si bien mantuvo conocimiento total del cliente, continuó con niveles inferiores de participación.

En *Performance* y *Size*, *Baldwin* logró sostener posiciones competitivas relevantes. En *Performance*, productos como *Bold* y *Browni* mantuvieron participaciones estables del 15 % y 13 %, respectivamente, acompañadas de mejoras en accesibilidad y en los resultados de la encuesta a los clientes durante 2034.

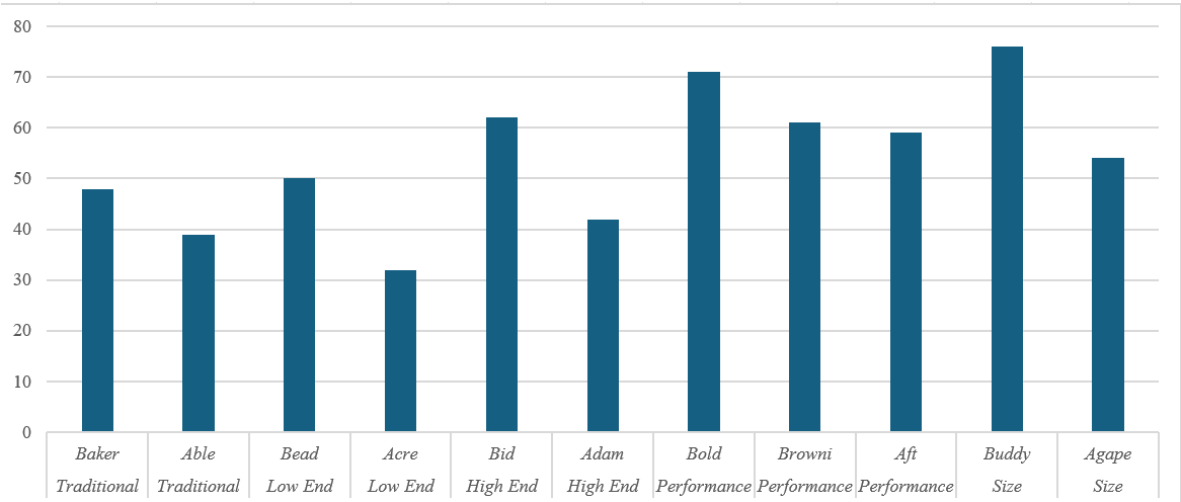
En el segmento *Size*, *Buddy* destacó con una participación del 20 % en 2033, la cual disminuyó a 17 % en 2034, compensándose con incrementos en accesibilidad y con los valores más altos de satisfacción del cliente dentro del segmento.

Durante 2034, *Baldwin* optó por mantener sus precios sin ajustes a la baja, priorizando la estabilidad en los márgenes sobre un crecimiento adicional de corto plazo. Esta decisión influyó en que se presentaran ligeras disminuciones en la participación de mercado en algunos segmentos. No obstante, en conjunto, los resultados del bienio 2033 y 2034 indican que la estrategia de mercadotecnia de *Baldwin* permitió mantener un desempeño competitivo en todos los segmentos analizados, gracias a los elevados niveles de accesibilidad y conocimiento del cliente. En contraste, *Andrews* mostró resultados más

limitados y menos consistentes entre segmentos, lo que sugiere un menor aprovechamiento de sus inversiones en promoción y fuerza de ventas.

Por su parte, la Ilustración 35 muestra los resultados del indicador de encuesta a los clientes correspondientes al año 2031, lo que permite identificar los segmentos en los que *Baldwin* obtuvo las valoraciones más favorables. Dichos resultados se asocian principalmente a las inversiones realizadas en investigación y desarrollo y en mercadotecnia, las cuales influyeron positivamente en la percepción del cliente.

Ilustración 35. Gráfica Encuesta de clientes 2033



Nota: Creación propia con datos de Capstone (2026b)

En el año 2033, los resultados del indicador de encuesta a los clientes evidencian diferencias relevantes en la percepción de los productos de *Baldwin* y *Andrews* entre los distintos segmentos del mercado. En términos generales, los productos de *Baldwin* registraron evaluaciones más favorables en la mayoría de los segmentos, lo que sugiere una mayor coherencia entre sus decisiones comerciales y las expectativas de los consumidores.

Dentro del segmento *Traditional*, *Baker* obtuvo una calificación de 48.0 puntos, superando a *Able*, que alcanzó 39.0 puntos. Esta diferencia se relaciona con los mayores

niveles de accesibilidad y participación de mercado de *Baker*, lo que indica que una estrategia más efectiva en promoción y fuerza de ventas influyó positivamente en la percepción del cliente.

En el segmento *Low End*, *Bead* presentó una evaluación superior en la encuesta, con 50.0 puntos, frente a los 32.0 puntos registrados por *Acre*. Este resultado refleja un posicionamiento más sólido del producto de *Baldwin* dentro del segmento, consistente con su mayor presencia y visibilidad en el mercado.

Por su parte, en el segmento *High End*, *Bid* destacó con 62.0 puntos en la encuesta a clientes, superando de manera clara a *Adam*, que obtuvo 42.0 puntos. Si bien ambos productos mantuvieron altos niveles de conocimiento del cliente, la diferencia en las evaluaciones confirma que el posicionamiento y la propuesta de valor influyeron de forma determinante en la percepción del consumidor.

En el segmento *Performance*, las evaluaciones mostraron una mayor cercanía entre los productos analizados. *Bold* alcanzó la puntuación más alta con 71.0 puntos, seguido por *Browni* con 61.0 y *Aft* con 59.0 puntos. Estas variaciones sugieren que, además de las decisiones de mercadotecnia, los atributos técnicos y el desempeño del producto jugaron un papel relevante en la valoración del cliente.

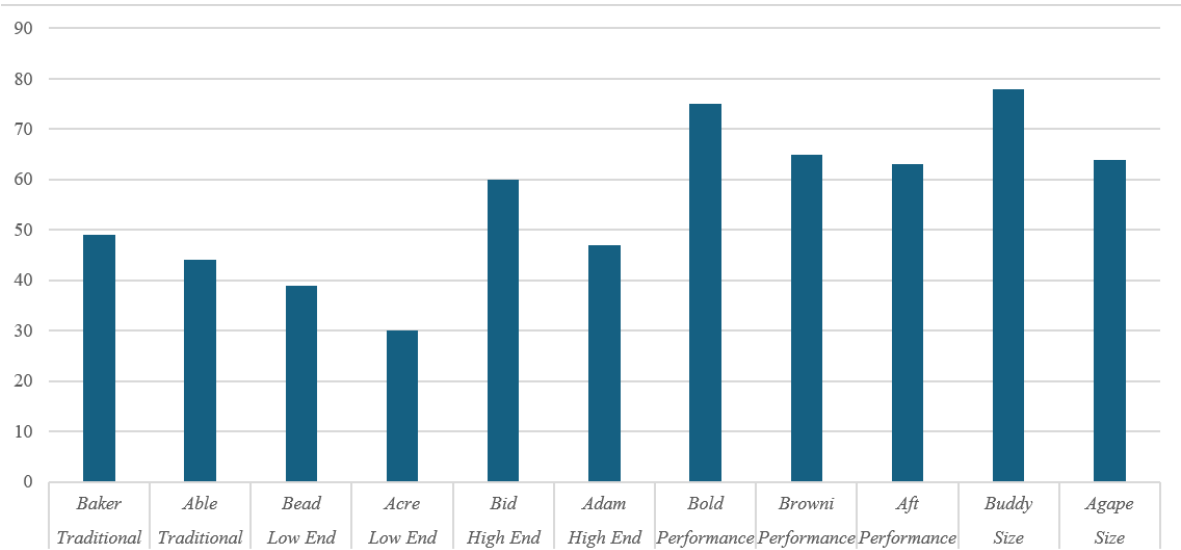
Finalmente, en el segmento *Size*, *Buddy* obtuvo la calificación más alta del conjunto, con 76.0 puntos, superando a *Agape*, que registró 54.0 puntos. Este desempeño evidencia una percepción particularmente favorable del producto de *Baldwin* en el segmento, aun cuando *Agape* mantuvo niveles elevados de conocimiento del cliente.

En conjunto, los resultados de la encuesta a clientes correspondientes a 2033, primer año del bienio analizado, confirman que las decisiones de mercadotecnia adoptadas por *Baldwin* se tradujeron en una mejor percepción del cliente en la mayoría de los segmentos.

En contraste, *Andrews* presentó evaluaciones inferiores de forma consistente, con brechas más marcadas en los segmentos *Traditional*, *Low End* y *High End*.

A continuación, se presentan los resultados correspondientes a 2034 en la ilustración 36, los cuales permiten completar el análisis del comportamiento del bienio en términos de percepción del cliente por segmento.

Ilustración 36. Gráfica Encuesta de clientes 2033



Nota: Creación propia con datos de Capstone (2026b)

En la Ilustración 36 se observan diferencias relevantes en la evaluación de los productos entre segmentos, destacando nuevamente los resultados en *Performance* y *Size*, donde *Baldwin* obtuvo las calificaciones más altas. Por su parte, *Andrews* mostró desempeños competitivos en algunos segmentos, aunque con una menor consistencia en los niveles de evaluación.

En el segmento *Traditional*, *Baker* registró 49.0 puntos en la encuesta, superando a *Able*, que alcanzó 44.0 puntos. Si bien ambos productos mantuvieron elevados niveles de conocimiento del cliente, la ventaja de *Baker* se relaciona con un mejor posicionamiento

acumulado y una mayor accesibilidad, factores que contribuyeron a sostener una percepción favorable del producto durante 2034.

En el segmento *Low End*, *Bead* obtuvo una calificación de 39 puntos, por encima de los 30 puntos registrados por *Acre*. Aunque la diferencia entre ambos productos fue menor en comparación con otros segmentos, los resultados continúan reflejando una percepción más positiva del producto de *Baldwin*, consistente con su presencia en el mercado.

En *High End*, *Bid* alcanzó una evaluación de 60.0 puntos, superando a *Adam*, que obtuvo 47.0 puntos. A pesar de que ambos productos mantuvieron altos niveles de conocimiento del cliente, la diferencia observada en la encuesta sugiere una mejor valoración del producto de *Baldwin*, atribuible a su posicionamiento y alineación con las preferencias del segmento.

Respecto al segmento *Performance*, los resultados favorecieron de manera clara a *Baldwin*. *Bold* lideró con 75.0 puntos, seguido de *Browni* con 65.0 puntos y *Aft* con 63.0 puntos. Estas evaluaciones evidencian un desempeño sólido del portafolio de *Baldwin* en el segmento, donde la percepción del cliente estuvo influida tanto por la inversión comercial como por los atributos técnicos de los productos.

Finalmente, en el segmento *Size*, *Buddy* registró la calificación más alta de todo el análisis con 78.0 puntos, superando a *Agape*, que alcanzó 64.0 puntos. Este resultado confirma una percepción particularmente favorable del producto de *Baldwin* dentro del segmento, aun cuando *Agape* mantuvo niveles elevados de conocimiento del cliente.

En conjunto, los resultados de la encuesta a los clientes para 2034, segundo año del bienio 2033 y 2034, muestran que *Baldwin* logró fortalecer la percepción de sus productos en la mayoría de los segmentos, especialmente en *Performance* y *Size*. Si bien *Andrews* presentó evaluaciones competitivas en algunos mercados, su desempeño fue menos

homogéneo entre segmentos, lo que refleja diferencias en el impacto de sus decisiones de mercadotecnia a lo largo del periodo.

Se recomienda a la nueva administración de continuar con la estrategia de mercadotecnia aplicada de manera consistente a lo largo de los cuatro bienios analizados, manteniendo inversiones constantes en promoción y fuerza de ventas en los cinco segmentos del mercado (*Traditional, Low End, High End, Performance y Size*). Esta continuidad permitió fortalecer el conocimiento del cliente y la accesibilidad de los productos en todos los segmentos, lo que se reflejó en un desempeño sostenido de la empresa y en que *Baldwin* cerrara el último bienio con la mayor participación de mercado frente a sus competidores.

No obstante, se sugiere complementar esta estrategia con ajustes moderados a la baja en los precios, en los segmentos *Traditional, Low End y High End*. Durante 2034, los precios en estos segmentos se mantuvieron sin cambios de manera deliberada, con el objetivo de evitar presiones adicionales sobre el inventario y posibles faltantes de producto, dado el nivel de demanda observado. Sin embargo, a diferencia de periodos anteriores, en los que sí se realizaron reducciones graduales de precios, esta decisión contribuyó a una ligera pérdida de participación de mercado. En este sentido, retomar una política gradual de reducción de precios permitiría fortalecer la competitividad y apoyar la recuperación de participación en dichos segmentos, una vez controlados los niveles de inventario.

Por el contrario, se sugiere mantener la política de precios actual en los segmentos *Performance y Size*, donde los productos registraron las evaluaciones más altas en la encuesta a clientes y mostraron una mejora consistente entre bienios. Estos resultados reflejan una percepción sólida del mercado, por lo que no se consideran necesarios ajustes adicionales en los precios en dichos segmentos.

6.3.3 Resultado de operaciones

En este apartado se analiza de manera comparativa el desempeño de *Baldwin* y *Andrews* durante el periodo 2033 y 2034, así como también se dejarán recomendaciones para el nuevo consejo directivo de *Baldwin*, esto con un énfasis en los ámbitos de operaciones, recursos humanos y gestión de calidad. El análisis se orienta a identificar qué empresa presenta una ventaja competitiva en cada indicador clave, así como a explicar los factores que la sustentan. Para efectos de este análisis, la empresa de referencia es *Baldwin*, cuya posición relativa se evalúa frente a *Andrews*.

6.3.3.1 Administración y utilización de planta

Durante el periodo 2033 y 2034, *Baldwin* mantiene una ventaja operativa sustentada en mayor escala de activos productivos y uso intensivo de capacidad en productos clave, aun cuando *Andrews* exhibe una rotación de activos más alta en el agregado. En 2033, el reporte anual de *Baldwin* refleja una base instalada robusta, con instalaciones y equipo por \$267.99M, lo que permitió iniciar 2034 con una plataforma productiva consolidada.

En 2034, *Baldwin* incrementa ligeramente ese nivel a \$272.490M, mientras *Andrews* reporta \$200.500M en instalaciones y equipo, confirmando una brecha estructural en capacidad instalada a favor de *Baldwin*. Esta diferencia se traduce en escala comercial: *Baldwin* registra ventas de \$232.086M, superiores a los \$161.125M de *Andrews*. A nivel de planta, *Baldwin* opera con niveles de utilización elevados en productos principales, por ejemplo, *Baker* 167%, *Bead* 169%, *Bid* 165%, *Bold* 157% y *Buddy* 169%, lo que confirma un uso intensivo de la capacidad instalada. *Andrews*, si bien alcanza buen desempeño en algunas líneas como *Acre* 164% y *Able* 152%, muestra niveles más moderados en otras, como *Adam* 109%, *Aft* 94% y *Agape* 74%, reduciendo el aprovechamiento integral de su infraestructura.

Aunque *Andrews* reporta rotación de activos de 1.07 frente a 0.66 de *Baldwin*, esa mayor rotación no se traduce en mayor escala; *Baldwin* conserva la ventaja por su base productiva superior y por su capacidad para convertirla en ventas y resultados más altos. En materia de administración y utilización de planta, *Baldwin* mantiene una ventaja estructural frente a *Andrews* gracias a una capacidad instalada superior y mejor aprovechada, lo que se ha traducido consistentemente en mayor escala de ventas y mejores resultados operativos.

Para el nuevo Consejo Directivo, el reto principal no es crecer indefinidamente, sino preservar esta ventaja mediante una planeación disciplinada de la capacidad, asegurando niveles altos de utilización en líneas estratégicas sin caer de forma recurrente en esquemas que eleven los costos por turnos adicionales, particularmente productos de alto volumen y demanda estable como *Bead* y *Baker*, así como líneas consolidadas con margen de contribución alto, como *Bid* y *Bold*. Esta disciplina permite utilizar turnos adicionales únicamente como ajustes tácticos ante picos temporales de demanda, evitando que se conviertan en un componente permanente que eleve estructuralmente los costos. Asimismo, resulta clave evaluar futuras inversiones en planta bajo criterios estrictos de retorno, especialmente considerando que en 2034 *Andrews* destinó recursos significativamente mayores a mejoras de infraestructura que *Baldwin*, lo que obliga a monitorear si dicho competidor comienza a cerrar la brecha de capacidad.

En este contexto, *Baldwin* debe conservar su liderazgo en escala evitando inflar activos improductivos, priorizando inversiones selectivas que incrementen eficiencia por producto y alineen la capacidad instalada con un crecimiento rentable de la demanda, asegurando así la sostenibilidad de su desempeño operativo en el largo plazo.

6.3.3.2 Mano de obra y automatización

En los años 2033 y 2034, *Baldwin* sostiene una ventaja competitiva clara al combinar niveles altos de automatización con costos laborales unitarios considerablemente menores en productos de mayor volumen, particularmente en los segmentos sensibles a costos. En 2034, *Baldwin* opera *Bead* con automatización de 10.0 y costo laboral unitario de \$1.39, mientras *Andrews* opera *Acre* con automatización de 8.0 y costo laboral unitario de \$4.50, manteniéndose *Baldwin* como la estructura más eficiente en el segmento de bajo costo.

Esta diferencia se repite en *Traditional*: *Baldwin* opera *Baker* con automatización 10.0 y costo laboral de \$1.38, frente a *Andrews* con *Able* con automatización 7.0 y costo laboral \$5.88. En los segmentos de mayor especificación, *Andrews* continúa mostrando costos laborales unitarios elevados, por ejemplo, *Adam* \$9.21 con automatización 4.0 y *Agape* \$7.56 con automatización 5.0, mientras *Baldwin* mantiene costos más bajos en productos equivalentes, como *Bid* \$4.82 y *Buddy* \$4.85, ambos con automatización 8.0, reduciendo la presión de mano de obra sin sacrificar competitividad del portafolio.

A nivel agregado, esta eficiencia se refleja en el estado de resultados de *Baldwin*, que reporta mano de obra directa total de \$24.18M con ventas de \$232.08M, evidenciando una estructura productiva altamente eficiente para su escala. *Baldwin* consolida una ventaja competitiva clara frente a *Andrews* al sostener niveles de automatización superiores y consistentes en sus productos de mayor volumen, lo que se traduce en costos laborales unitarios significativamente menores y en una estructura productiva altamente eficiente. Mientras *Andrews* muestra avances parciales, *Baldwin* logra capturar economías de escala reales al llevar la automatización a niveles óptimos y homogéneos a lo largo de su portafolio clave.

Para el nuevo Consejo Directivo, la principal recomendación es preservar esta automatización avanzada como palanca estratégica, asegurando que se mantenga enfocada en líneas de alto volumen y estabilidad de demanda, y evitando desviaciones que puedan elevar el costo laboral unitario. Por lo cual, se recomienda aumentar la automatización únicamente en líneas estratégicas maduras y de demanda estable como *Bid* y *Bold*, donde el margen permite absorber costos fijos adicionales, evitando llevar al máximo aquellas que requieren mayor flexibilidad operativa. Resulta crítico continuar monitoreando el equilibrio entre eficiencia y flexibilidad operativa para asegurar que la automatización siga generando ventajas estructurales sostenibles frente a *Andrews*.

6.3.3.3 Costo de materiales y su relación con I&D

Durante el periodo 2033 y 2034, *Baldwin* conserva su ventaja por una mejor relación entre diseño técnico y costo económico, aunque debe vigilar el crecimiento del inventario en 2034. En 2033, *Baldwin* cerró con inventarios por \$10.98M, pero en 2034 el inventario aumenta a \$23.86M, lo que indica una acumulación relevante de existencias que puede elevar costos de mantenimiento y presionar el flujo operativo. Aun con ese aumento, *Baldwin* cierra 2034 con inventario inferior al de *Andrews*, que reporta \$26.47M, por lo que *Baldwin* mantiene ventaja comparativa en capital retenido en mercancía.

En cuanto a materiales, *Baldwin* reporta en 2034 un costo directo de materiales de \$78.08M, sosteniendo al mismo tiempo el margen de contribución más alto del mercado, lo que sugiere una buena alineación entre especificaciones, costo y precio. *Andrews*, por contraste, presenta costos unitarios de materiales elevados en productos de alta complejidad, por ejemplo, *Aft* \$14.49 y *Adam* \$14.44, lo cual incrementa sus costos variables en líneas donde el diseño técnico tiende a encarecerse.

Adicionalmente, el flujo de efectivo muestra que en 2034 tanto *Andrews* como *Baldwin* incrementan inventarios durante el año mostrando un impacto de inventario en operación negativo de -\$10.054M en *Andrews* y -\$12.884M en *Baldwin*, por lo que el reto inmediato de *Baldwin* no es perder ventaja frente a *Andrews*, sino evitar que el crecimiento de inventario erosione resultados en el siguiente ciclo. En el ámbito de costos de materiales, *Baldwin* mantiene una posición competitiva más sólida que *Andrews* al demostrar una mejor alineación entre decisiones de diseño técnico y control de costos, evitando sobre especificaciones que encarezcan el producto sin aportar valor proporcional.

Si bien en el periodo más reciente se observa un incremento relevante en inventarios, *Baldwin* conserva una posición más eficiente que *Andrews* en términos de capital inmovilizado, al mismo tiempo que sostiene una rentabilidad superior. Para el nuevo Consejo Directivo, este apartado subraya la necesidad de reforzar la disciplina en la planeación de inventarios y en los criterios de desarrollo técnico, asegurando que cada incremento en especificación esté directamente justificado por su impacto en precio, volumen o margen.

La recomendación estratégica es consolidar un enfoque de I&D estrictamente orientado a valor económico, asegurando que las especificaciones técnicas se ajusten estrictamente a lo que cada segmento demanda. Por ejemplo, en productos de alto volumen como *Bead*, esto implica priorizar eficiencia en costos y mantener la confiabilidad dentro del rango esperado, mientras que en productos como *Bid* y *Bold*, el énfasis debe estar en cumplir los requisitos de desempeño y confiabilidad valorados por el cliente, evitando incrementos en costos de material que no se traduzcan en un mayor margen de contribución.

6.3.3.4 Margen de contribución

El margen de contribución integra precios, costos variables e inventarios y es un indicador clave del desempeño operativo. En 2034, *Baldwin* consolida una ventaja contundente frente a *Andrews* al alcanzar un margen de contribución de 54.7%, muy superior al 37.6% de *Andrews*, lo que representa una diferencia de 17.1 puntos porcentuales.

Esta superioridad también se observa en términos absolutos: *Baldwin* genera \$126.95M de contribución sobre ventas de \$232.08M, mientras *Andrews* genera \$60.59M sobre \$161.12M, mostrando que *Baldwin* convierte su escala en valor económico con mayor eficacia. Parte de esta ventaja está asociada a su estructura de costos variables: *Baldwin* registra \$105.13M de costos variables en 2034, mientras *Andrews* registra \$100.52M, pero *Baldwin* lo hace sobre una base de ventas mucho mayor, lo que implica una eficiencia superior por dólar vendido.

Por último, aunque ambos cierran 2034 con inventarios elevados, *Baldwin* mantiene una posición relativamente mejor con \$23.86M en inventarios contra \$26.47M de *Andrews*, reduciendo la presión comparativa en capital inmovilizado. El margen de contribución confirma de manera integral la superioridad del modelo operativo de *Baldwin* frente a *Andrews*, reflejando el impacto combinado de la automatización avanzada, el control de costos variables y una captura de valor más efectiva por portafolio. La diferencia sostenida respecto a *Andrews* demuestra que *Baldwin* no solo vende más, sino que convierte su escala en rentabilidad de forma más eficiente, incluso en contextos de mayor complejidad operativa.

Para el nuevo Consejo Directivo, la recomendación central es consolidar el margen de contribución como la métrica rectora de la toma de decisiones, utilizándolo como filtro prioritario para futuras inversiones en planta, automatización, desarrollo de productos y

gestión de inventarios. Proteger este margen deberá ser el objetivo estratégico transversal, ya que resume con claridad la fortaleza competitiva alcanzada por *Baldwin* en los últimos años.

6.3.4 Resultados de finanzas

Este apartado analiza el desempeño financiero de *Baldwin* frente a *Andrews* en 2033 y 2034, con énfasis en la forma en que las decisiones operativas, comerciales y de inversión se tradujeron en ventas, utilidad, rentabilidad, liquidez y valor de mercado. Al cierre del periodo, *Baldwin* mantuvo un liderazgo financiero claro, aunque en 2034 comenzaron a observarse señales que exigen mayor cuidado para la siguiente administración, particularmente por el incremento en el apalancamiento y por una estructura de capital más exigida.

Durante ambos ejercicios, *Baldwin* se mantuvo como la empresa con mejor desempeño integral de la industria. En 2033 registró ventas por \$233.5M y utilidad neta por \$39.9M, mientras *Andrews* alcanzó \$146.3M y \$11.0M, respectivamente. En 2034, *Baldwin* sostuvo ventas de \$232.1M y utilidad neta de \$32.3M, todavía muy por encima de *Andrews*, que cerró con \$161.1M en ventas y \$11.1M en utilidad. Esto confirma que, aun sin seguir creciendo en escala, *Baldwin* conservó una capacidad claramente superior para capturar valor económico.

6.3.4.1 Indicadores generales

Desde una perspectiva financiera, *Baldwin* cerró el bienio 2033-2034 con indicadores que confirman una posición de liderazgo. En 2033 registró un *ROS* de 17.1%, rotación de activos de 0.91, *ROA* de 15.5%, *ROE* de 22.1%, apalancamiento de 1.4, ventas por \$233.5M, *EBIT* de \$67.5M, utilidades acumuladas por \$143.8M, una relación *SG&A/Ventas* de 13.5% y un margen de contribución de 53.5%. En 2034 mantuvo un perfil

sólido, con *ROS* de 13.9%, *ROA* de 9.2%, *ROE* de 17.0%, apalancamiento de 1.8, ventas por \$232.1M, *EBIT* de \$67.3M, utilidades acumuladas de \$176.1M, *SG&A/Ventas* de 13.7% y margen de contribución de 54.7%. Además, en ninguno de los dos ejercicios recurrió a préstamos de emergencia.

La tabla 37 presenta los principales indicadores financieros correspondientes a *Baldwin* para los ejercicios 2033 y 2034. Los valores expuestos permiten analizar el comportamiento de la empresa a partir de sus resultados más representativos, así como identificar tendencias y áreas de fortaleza a lo largo del periodo.

Tabla 37. Resultados financieros de Baldwin, 2033-2034.

Empresa <i>Baldwin</i>		
	2033	2034
<i>ROS</i>	17.1%	13.9%
Rotación de Activos	0.91	0.66
<i>ROA</i>	15.5%	9.2%
<i>ROE</i>	22.1%	17.0%
Apalancamiento	1.4	1.8
Préstamos de Emergencia	0	0
Ventas	\$ 233,641,515	\$ 232,844,085
<i>EBIT</i>	\$ 67,450,261	\$ 67,385,231
Ganancias Acumuladas	\$ 143,644,464	\$ 176,856,736
<i>SG&A / Ventas</i>	13.5%	13.7%
Margen de Contribución	53.5%	54.7%

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2026b)

Estos resultados muestran que *Baldwin* no solo sostuvo el mejor nivel de generación operativa de la industria, sino que además llegó al cierre con una base acumulada de valor superior a la de sus competidores. Para la nueva administración, la recomendación principal es conservar el equilibrio entre crecimiento y disciplina financiera. La empresa todavía exhibe indicadores sobresalientes, pero el aumento del apalancamiento en 2034 indica que ya no existe el mismo margen para absorber errores que en años anteriores. Por ello, convendrá establecer límites más estrictos para el uso de deuda, revisar la rentabilidad esperada de cualquier inversión relevante antes de ejecutarla y dar seguimiento puntual a

indicadores como *ROE*, *ROS*, margen de contribución y relación *SG&A/Ventas*, de modo que la empresa preserve su liderazgo sin deteriorar su estructura financiera.

6.3.4.2 Volumen de ventas y utilidades

El análisis del volumen de ventas y utilidades permite observar con mayor claridad la capacidad de *Baldwin* para sostener su escala operativa y convertirla en beneficios. En 2033, la empresa vendió \$233.5M, superando ampliamente a *Andrews*, que registró \$146.3M. Ese mismo año, *Baldwin* obtuvo una utilidad neta de \$39.9M, más de tres veces superior a la de *Andrews*, que fue de \$11.0M. En 2034, aunque las ventas de *Baldwin* descendieron ligeramente a \$232.1M, su utilidad neta se mantuvo en un nivel muy alto, con \$32.3M. *Andrews*, por su parte, cerró con \$161.1M en ventas y \$11.1M en utilidad.

Lo más relevante del bienio no es solo la diferencia de escala, sino la estabilidad de la captura de beneficios. *Baldwin* prácticamente sostuvo sus ventas entre un año y otro y mantuvo un *EBIT* superior a \$67.3M en ambos ejercicios. En contraste, *Andrews* mejoró levemente sus ventas en 2034, pero sin acercarse al mismo nivel de conversión operativa. Para la nueva administración, esto implica que la prioridad no debe centrarse en crecer por crecer, sino en proteger la calidad del ingreso.

Para el nuevo equipo directivo, será necesario ajustar los pronósticos de demanda con mayor precisión, especialmente en los segmentos donde *Baldwin* ya posee una posición fuerte, para evitar programar producción por encima de la rotación real del mercado. Si la empresa incrementa volumen sin una correspondencia clara con la demanda efectiva, el resultado probable será acumulación de inventario, mayores costos de almacenamiento, descuentos para desplazar excedentes y, en consecuencia, presión sobre el margen. Por ello, la nueva administración deberá priorizar crecimiento selectivo en aquellos productos y segmentos donde la ventaja técnica y comercial ya está comprobada, sostener una mezcla

de ventas con mayor contribución y evitar expansiones indiscriminadas que comprometan la eficiencia operativa y la rentabilidad.

6.3.4.3 Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad refuerzan la superioridad financiera de *Baldwin* frente a *Andrews* al cierre de la administración. En 2033, *Baldwin* registró un *ROS* de 17.1%, un *ROA* de 15.5% y un *ROE* de 22.1%, mientras *Andrews* alcanzó 7.5%, 8.4% y 11.4%, respectivamente. En 2034, *Baldwin* descendió moderadamente a 13.9%, 9.2% y 17.0%, pero se mantuvo claramente por encima de *Andrews*, que cerró con 6.9%, 7.4% y 10.5%.

La lectura correcta aquí no es que *Baldwin* haya perdido fortaleza en 2034, sino que pasó de un año extraordinario a uno todavía muy sólido, aunque con una estructura de capital más exigida. Su margen de contribución incluso subió de 53.5% a 54.7%, lo que demuestra que la empresa siguió capturando valor con eficiencia. Para la nueva administración, la recomendación central es proteger esta rentabilidad como activo estratégico. Esto implica evitar descuentos innecesarios, sostener control sobre costos de materiales y mano de obra y no comprometer el margen por perseguir participación adicional en segmentos donde la posición ya es suficientemente fuerte. Más que buscar incrementos agresivos en ventas, será preferible sostener niveles altos de retorno mediante disciplina comercial, productiva y financiera.

6.3.4.4 Apalancamiento y liquidez

En materia de apalancamiento y liquidez, *Baldwin* cierra el periodo con una situación todavía favorable, pero más demandante que en el bienio previo. En 2033 operó con apalancamiento de 1.4, efectivo por \$80.1M, pasivos totales por \$76.3M y capital contable de \$180.9M. En 2034, el efectivo aumentó de forma importante hasta \$175.0M, pero también crecieron con fuerza los pasivos totales hasta \$160.9M y la deuda de largo plazo

hasta \$108.5M, lo que elevó el apalancamiento a 1.8. Este cambio estuvo asociado a una emisión de deuda de largo plazo por \$86.0M en 2034.

Aunque la empresa no enfrentó problemas de liquidez ni recurrió a préstamos de emergencia, el cierre de 2034 deja una señal distinta a la de capítulos anteriores. *Baldwin* sigue teniendo caja amplia y una base patrimonial fuerte, pero ahora esa holgura convive con una estructura financiera más pesada. Para la nueva administración, la recomendación es priorizar la estabilización del balance antes de asumir nuevas expansiones relevantes. En términos concretos, convendrá usar parte del flujo operativo de los siguientes ejercicios para reducir presión sobre la deuda, revisar cuidadosamente la conveniencia de nuevas emisiones de largo plazo, evitar incrementos innecesarios en deuda corriente y mantener una reserva de efectivo suficiente para absorber cambios en demanda, producción o inversión. La empresa no está en una posición frágil, pero sí en una etapa donde la prudencia financiera será decisiva para no erosionar el liderazgo alcanzado.

6.3.4.5 Mercado de valores

En el mercado de valores, *Baldwin* cerró como la empresa más valiosa de la industria. En 2033, el precio de su acción alcanzó \$146.38, con una capitalización de mercado de \$368M, utilidad por acción de \$15.89, dividendo de \$2.00 y una relación *P/E* de 9.2. En ese mismo ejercicio, *Andrews* cerró con un precio de \$72.02, una capitalización de \$149M y utilidad por acción de \$5.32.

En 2034, *Baldwin* sostuvo el liderazgo bursátil con un precio de acción de \$156.08 y una capitalización de mercado de \$373M. Aunque *Erie* mejoró de forma importante hasta \$221M, y *Andrews* subió a \$163M, ninguna empresa se acercó al nivel de valuación de *Baldwin*. Además, la empresa mantuvo un dividendo de \$2.0 y una utilidad por acción de

\$13.53, confirmando que el mercado siguió reconociendo su capacidad de creación de valor.

Estos datos indican que el mercado reconoció con claridad la fortaleza de *Baldwin*. La empresa combinó rentabilidad, escala, estabilidad operativa y pago consistente de dividendos, lo que se tradujo en una valuación claramente superior. Sin embargo, esa posición también impone una exigencia mayor: con una acción ya muy valorizada y una empresa dominante, el siguiente equipo tendrá menos espacio para errores.

En este contexto, la recomendación principal para la nueva administración es administrar el valor de mercado con visión de largo plazo. Esto implica sostener resultados consistentes, mantener una política prudente de dividendos y comunicar estabilidad al mercado, pero también evitar decisiones concretas que puedan elevar innecesariamente el riesgo financiero, como incrementar deuda de largo plazo sin una justificación estratégica clara, expandir capacidad o automatización por encima de lo que exige la demanda real, o forzar crecimiento comercial mediante descuentos que deterioren los márgenes. Asimismo, convendrá evitar inversiones simultáneas en demasiados frentes, ya que una empresa con la valuación actual de *Baldwin* tiene menos margen para absorber errores sin afectar la confianza de los inversionistas. La acción de *Baldwin* ya no necesita promesas agresivas para seguir siendo atractiva; lo que más protegerá su valuación será la capacidad del nuevo equipo para conservar rentabilidad, disciplina estratégica y credibilidad frente al mercado.

6.3.4.6 Resultados de RRHH

Los resultados del área de recursos humanos durante 2033 y 2034 reflejan diferencias claras en el desempeño operativo de *Baldwin* y *Andrews*, asociadas principalmente a la consistencia en la inversión en reclutamiento y capacitación. La Tabla 38 resume los

montos invertidos y los indicadores obtenidos por ambas empresas en términos de horas de entrenamiento, tasa de rotación e índice de productividad.

Tabla 38. Inversión en Recursos Humanos

2033	Reclutamiento	Horas de entrenamiento	Tasa de rotación	Índice de productividad
<i>Baldwin</i>	\$ 5,000.00	80	6.5%	126.4%
<i>Andrews</i>	\$ 3,000.00	30	6.7%	118.4%
2034	Reclutamiento	Horas de entrenamiento	Tasa de rotación	Índice de productividad
<i>Baldwin</i>	\$ 5,000.00	80	6.4%	130.4%
<i>Andrews</i>	\$ 3,500.00	80	6.7%	119.3%

Nota: Creación propia con datos de Capstone (2026b)

Durante ambos años, *Baldwin* mantuvo una inversión constante de \$5,000 dólares en reclutamiento y 80 horas de entrenamiento, lo que se tradujo en una mejora sostenida del índice de productividad, el cual pasó de 126.4 % en 2033 a 130.4 % en 2034, además de una ligera reducción en la tasa de rotación. En contraste, *Andrews* presentó niveles de productividad inferiores en ambos periodos, aun cuando en 2034 incrementó su inversión en reclutamiento a \$3,500 dólares e igualó las horas de capacitación.

Estos resultados sugieren que el desempeño superior de *Baldwin* no responde únicamente al monto invertido en un año específico, sino a la continuidad de su política de formación y selección de personal. En consecuencia, se recomienda a la siguiente gestión directiva de *Baldwin* mantener la inversión anual de \$5,000 dólares en reclutamiento y 80 horas de entrenamiento, dado que esta estrategia ha contribuido de manera consistente a mayores niveles de productividad y a una menor rotación del personal.

6.3.4.7 Resultados de TQM

En esta sección se presenta un análisis de las inversiones realizadas por *Baldwin* y *Andrews* en el área de *TQM* durante el bienio 2033-2034. La información se resume en la Tabla 39,

la cual permite identificar las principales áreas de mejora en las que ambas empresas enfocan sus esfuerzos, con el objetivo de generar impactos positivos en distintas dimensiones de la organización, tales como la reducción de costos administrativos y de producción, así como mejoras en los tiempos de R&D, entre otros.

Las decisiones de inversión en *TQM* reflejan estrategias diferenciadas entre ambas compañías. En el caso de *Baldwin*, la inversión durante este periodo fue limitada, debido a que la empresa había alcanzado previamente el umbral óptimo de inversión, estimado en 4 millones de dólares, a partir del cual los beneficios adicionales resultan marginales. En consecuencia, se optó por redirigir recursos hacia otras áreas estratégicas de la organización. Por su parte, *Andrews* mantuvo una participación en este rubro, destinando \$2.25M al fortalecimiento del área de *TQM* durante el bienio analizado.

Tabla 39. Inversión en TQM 2033 – 2034

	2033	2033	2034	2034
Procesos	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>
Sistemas CPI	\$ -	\$ 500.00	\$ -	\$ 500.00
<i>Just in Time</i>	\$ -	\$ 500.00	\$ -	\$ 500.00
Entrenamiento de calidad	\$ -	\$ 500.00	\$ -	\$ 500.00
Sistemas de soporte a canales	\$ 1,000.00	\$ 500.00	\$ 1,250.00	\$ 500.00
Ingeniería concurrente	\$ 1,000.00	\$ 500.00	\$ 1,250.00	\$ 500.00
Programas verdes UNEP	\$ -	\$ 500.00	\$ -	\$ 500.00
<i>Benchmarking</i>	\$ 1,000.00	\$ 500.00	\$ 1,250.00	\$ 500.00
Calidad en función del esfuerzo	\$ 1,000.00	\$ 500.00	\$ 1,250.00	\$ 500.00
Entrenamiento Sigma	\$ 1,000.00	\$ 500.00	\$ 1,250.00	\$ 500.00
Iniciativas de sostenibilidad	\$ -	\$ 500.00	\$ -	\$ 500.00
Gasto total	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 6,250.00	\$ 5,000.00

Nota: Creación propia con datos de Capstone Courier (2026b)

En conjunto, el análisis del bienio evidencia que la estrategia adoptada por *Baldwin* fue más eficiente, al sostener impactos elevados en costos, eficiencia operativa y demanda con un nivel de inversión estable. Por el contrario, *Andrews* obtuvo beneficios más limitados, pese a destinar mayores recursos al área de *TQM* en el periodo 2034.

Al final, la estrategia de *Baldwin* fue acertada, ya que permitió alcanzar resultados muy similares a los de *Andrews* a partir de una gestión más eficiente de la inversión en *TQM*. La consistencia de los impactos obtenidos confirma que las mejoras implementadas en periodos anteriores se consolidaron sin necesidad de incrementos adicionales en el gasto.

Por ello, se recomienda a la directiva entrante de *Baldwin* considerar la reasignación de los recursos disponibles hacia otras áreas estratégicas de la empresa que contribuyan a fortalecer su competitividad, incrementar el volumen de ventas e impulsar el desarrollo de nuevos productos alineados con las demandas del mercado, siempre que no se identifiquen nuevos proyectos en *TQM* que ofrezcan rendimientos superiores a los ya alcanzados.

6.4 Conclusión

En síntesis, al término del bienio 2033-2034, *Baldwin* se transfiere a la nueva administración como una organización sólida, rentable y líder dentro de la industria *Capstone*, con el mejor desempeño acumulado en el *BSC* una cartera de productos competitiva, altos niveles de eficiencia operativa y la mayor valuación bursátil del mercado.

La empresa logró sostener una posición superior frente a *Andrews* al combinar disciplina en investigación y desarrollo, fortaleza comercial, control operativo y una capacidad claramente superior para transformar su escala en ventas, utilidad y valor para el accionista. Los principales desafíos para la nueva administración consistirán en dar continuidad a la estrategia actual sin incurrir en excesos de expansión, evaluar con cautela el uso futuro de la deuda tras el incremento observado en 2034 y preservar la flexibilidad financiera que permitió consolidar el liderazgo de la empresa. De cara a los siguientes periodos, será fundamental mantener un enfoque en innovación selectiva, eficiencia operativa y solidez financiera, asegurando que cada decisión contribuya a preservar la ventaja competitiva de *Baldwin* en el largo plazo.

CAPÍTULO 7
CONCLUSIONES: ESTRATEGIA, COLABORACIÓN Y
APRENDIZAJE

7.1 Introducción

En este capítulo se analizan los resultados obtenidos por *Baldwin* a lo largo de los cuatro bienios de gestión comprendidos entre 2027 y 2034, con el propósito de valorar de manera integral el desempeño alcanzado por la empresa dentro de la industria *Capstone*.

Asimismo, este capítulo ofrece una lectura integradora del proceso vivido por el equipo directivo, destacando la forma en que la estrategia seleccionada, la coordinación entre áreas y la capacidad de adaptación influyeron en el desempeño global de la organización.

También se reflexiona sobre los principales retos enfrentados durante la competencia, los aprendizajes derivados del uso del simulador de negocios y la manera en que esta experiencia permitió aplicar, de forma práctica, los conocimientos desarrollados en los distintos *IDI*.

Finalmente, se incorporan reflexiones personales sobre la modalidad de simulador de negocios y sobre el paso por la Maestría en Administración en el *ITESO*.

7.2 Conclusiones de la Competencia en *Capstone*

En esta sección se analiza el resultado final obtenido por *Baldwin* dentro de la industria *Capstone*, así como las razones que explican su posición de liderazgo frente a las demás empresas participantes. A lo largo de los ejercicios analizados, *Baldwin* logró construir una ventaja competitiva sostenida a partir de una estrategia de liderazgo en costos amplio, una cobertura equilibrada de los segmentos, una administración financiera prudente y una ejecución operativa cada vez más precisa.

7.2.1 Estrategia aplicada y ajustes realizados

Desde el inicio de la administración, *Baldwin* adoptó una estrategia de liderazgo en costos amplio. Esta decisión implicó competir en todos los segmentos de la industria, pero con una

lógica muy clara de sostener eficiencia operativa, controlar costos, proteger márgenes y construir volumen de ventas sin abandonar la rentabilidad.

Esta estrategia exigía una ejecución disciplinada. No bastaba con vender más ni con tener presencia en todos los mercados. Para que el liderazgo en costos amplio funcionara, era necesario alinear el portafolio de productos con las preferencias de cada segmento, invertir en automatización donde el volumen justificara el costo, administrar con cuidado la capacidad instalada y mantener precios competitivos sin deteriorar el margen de contribución.

Durante los primeros ejercicios, la empresa avanzó con cautela, pero también con la intención de aprender del comportamiento real del mercado. Esta postura permitió observar cómo reaccionaban los segmentos, qué decisiones tenían mayor efecto en la demanda y dónde se encontraban las principales oportunidades de crecimiento. Con el paso de los años, *Baldwin* fue ajustando su estrategia sin perder la lógica inicial. La empresa no cambió de rumbo de manera improvisada; más bien, afinó su ejecución.

Uno de los elementos más relevantes fue la cobertura de todos los segmentos. *Baldwin* no se concentró únicamente en un nicho ni apostó toda su estrategia a un solo tipo de cliente. Al contrario, buscó construir una cartera suficientemente amplia para capturar demanda en distintos perfiles de mercado. Esto permitió diversificar el riesgo y aprovechar oportunidades tanto en segmentos sensibles al precio como en aquellos que valoraban más el posicionamiento, la edad del producto o la confiabilidad.

La incorporación y fortalecimiento de productos estratégicos también fue clave. En particular, el desarrollo de nuevos productos permitió ampliar la presencia competitiva de *Baldwin* y responder mejor a las condiciones de la industria. Esta decisión reforzó la estrategia general, ya que no se trató solo de agregar productos por crecer, sino de

complementar el portafolio en segmentos donde existía demanda y oportunidad de capturar valor.

La implicación principal de esta estrategia fue que *Baldwin* tuvo que mantener un equilibrio constante entre crecimiento y disciplina. En varios momentos, la empresa pudo haber acelerado sus inversiones, incrementar más capacidad o asumir mayores riesgos financieros. Sin embargo, el desempeño final muestra que la administración logró sostener una ruta consistente, cuidando la rentabilidad y evitando decisiones que comprometieran de forma innecesaria la estabilidad de la empresa.

7.2.2 Principales retos durante la competencia

Durante la competencia del simulador de negocios se presentaron diversas dificultades que implicaron ajustes constantes y generaron aprendizajes relevantes. Una de las principales fue comprender el impacto cruzado de las decisiones, ya que las acciones tomadas en investigación y desarrollo, mercadotecnia, producción y finanzas estaban estrechamente relacionadas. En distintos periodos, decisiones orientadas a mejorar un área provocaron efectos negativos indirectos en otras, afectando la demanda, los niveles de inventario, la capacidad productiva y los resultados financieros.

Uno de los retos más complejos se presentó en el área de producción, particularmente en el manejo de inventarios. A pesar de estimar la demanda considerando el crecimiento del mercado y las ventas de periodos anteriores, en varios periodos se registraron falta de inventario, los cuales tuvieron un costo directo en ventas no realizadas, así como excesos de inventario que incrementaron los costos operativos. Mantener este equilibrio fue difícil, ya que ambos escenarios impactaban directamente indicadores financieros como el *ROS* y el *ROE*.

Adicionalmente, se presentaron dificultades con el indicador de Ciclo de Conversión de Efectivo (*CCE*), principalmente durante el último año de la competencia, lo cual resultó complejo de manejar. Estas dificultades estuvieron relacionadas con niveles elevados de inventario y ciertos desajustes entre ventas y flujo de efectivo. Aunque este efecto fue puntual, afectó la liquidez en ese periodo y limitó temporalmente la capacidad para financiar nuevas decisiones estratégicas.

Asimismo, durante uno de los bienios se presentó una recesión económica, situación que no había sido considerada en los periodos de prueba. Esto incrementó la incertidumbre respecto al comportamiento del mercado y a las decisiones de los competidores, provocando que la estrategia inicial dejara de ser efectiva y obligando a realizar ajustes en distintas áreas.

Otro reto importante fue aceptar que muchas decisiones no tenían efectos inmediatos. Inversiones en investigación y desarrollo, *TQM* o automatización impactaban los resultados después de varios periodos, lo que dificultó evaluar en el corto plazo si las decisiones estaban funcionando adecuadamente.

Finalmente, uno de los aspectos más difíciles de lograr fue sostener una estrategia coherente a lo largo del tiempo, ya que interpretar correctamente indicadores como el *ROE*, el *ROS* y el *Balanced Scorecard*, mientras se tomaban decisiones bajo presión y con información limitada, resultó complejo. La necesidad de obtener resultados inmediatos dificultó mantener una visión estratégica de largo plazo alineada con la competitividad futura.

En conjunto, aunque el simulador presentó retos importantes a lo largo del proceso, estos permitieron realizar ajustes oportunos y fortalecer la toma de decisiones. Gracias a los aprendizajes obtenidos y a la capacidad de adaptación ante distintos escenarios, el

desempeño general fue positivo, logrando mantener resultados favorables y una estrategia competitiva hacia el cierre de la contienda.

7.2.3 Posicionamiento de Baldwin en la competencia

Baldwin se posiciona en el primer lugar de la competencia dentro de la industria *Capstone* como resultado de una ejecución consistente de una estrategia de liderazgo en costos de amplio, la cual le permitió mantener presencia en todos los segmentos del mercado mientras desarrollaba una estructura operativa altamente eficiente.

Este posicionamiento se explica, en primer lugar, por la capacidad de competir en toda la industria sin concentrarse en un solo segmento. A través de su portafolio, *Baldwin* logró capturar tanto volumen en mercados maduros como valor en segmentos de mayor tecnología, lo que fortaleció su desempeño global frente a competidores con enfoques más limitados.

En segundo lugar, el liderazgo en costos se consolidó mediante decisiones clave en operaciones. El incremento progresivo en los niveles de automatización, junto con una adecuada gestión de la capacidad instalada, permitió reducir costos unitarios y mejorar los márgenes de contribución. Esto resultó determinante para competir con precios accesibles en segmentos sensibles al costo, sin comprometer la rentabilidad.

Adicionalmente, *Baldwin* mantuvo una disciplina importante en la gestión de sus productos. Aunque su enfoque principal fue el control de costos, la empresa no descuidó la actualización de sus productos en términos de tamaño y desempeño, lo que le permitió sostener competitividad en todos los segmentos. Esta combinación de eficiencia y adecuación al mercado evitó que la estrategia de costos se tradujera en pérdida de posicionamiento.

Otro factor clave fue la alineación entre las áreas funcionales. Las decisiones de mercadotecnia, operaciones y finanzas se integraron de manera más consistente conforme avanzaron los periodos, permitiendo evitar problemas de inventario, sobre costos o presión financiera. Esta coordinación facilitó una ejecución más estable en comparación con otros competidores.

También se explica por su capacidad de adaptación. A lo largo de los periodos, se fue ajustando sus decisiones para responder a las condiciones del mercado y a los movimientos de la competencia, sin perder el enfoque en su estrategia principal. Esto le permitió mantener una trayectoria de desempeño más sólida y sostenida.

El liderazgo alcanzado por *Baldwin* es resultado de una estrategia clara de costos aplicada de forma amplia, respaldada por eficiencia operativa, cobertura de mercado y una ejecución disciplinada, lo que le permitió superar a sus competidores y consolidarse como la empresa mejor posicionada dentro de la industria *Capstone*.

7.3 Aportaciones de *Capstone* al entorno laboral

El simulador *Capstone* aporta una experiencia formativa altamente aplicable a los contextos laborales reales de los integrantes del equipo, al replicar de manera estructurada la complejidad de la toma de decisiones estratégicas en una empresa industrial competitiva. A través de la gestión integral de *Baldwin*, el simulador permitió comprender con claridad la interdependencia entre áreas como ventas, compras, materiales, operaciones y finanzas, evidenciando cómo decisiones aisladas generan efectos directos y acumulativos en el desempeño global de la organización.

Asimismo, expuso al equipo a escenarios de incertidumbre, presión competitiva y restricciones de recursos, fortaleciendo la capacidad de análisis, adaptación y aprendizaje continuo. Estos aprendizajes resultan directamente transferibles tanto a la industria de

componentes electrónicos, donde es crítico equilibrar costos, inventarios, demanda y rentabilidad, como al ámbito operativo aeroportuario, donde la planeación de capacidad, el uso eficiente de activos y la coordinación entre áreas son determinantes.

En conjunto, el simulador facilitó la integración efectiva entre teoría y práctica, desarrollando una visión estratégica, analítica y colaborativa que prepara a los participantes para enfrentar situaciones reales en organizaciones complejas.

7.4 Reflexión personal sobre la modalidad de simulador de negocios

A continuación, se presenta la experiencia de los integrantes del equipo autor de este documento durante su participación en las diferentes asignaturas de *IDI* bajo la modalidad de estudio de caso, simulador de negocio.

7.4.1 Carolina Díaz Jiménez

En mi caso, desde el inicio la modalidad de simulador fue mi primera opción. Siempre me ha gustado el trabajo con otras personas y, al saber que esta modalidad se desarrollaría en equipo, reforcé aún más mi decisión. A lo largo de mi trayectoria académica he aprendido significativamente de mis compañeros, por lo que consideré que cursar los cuatro semestres de *IDI* en equipo sería una experiencia enriquecedora. Además, no estaba completamente convencida de especializarme en un solo tema durante todo el proceso, ya que siempre he valorado la diversificación de conocimientos.

En *IDII*, la asignatura funcionó como una introducción general a los contenidos y dinámicas que se abordarían posteriormente. El aprendizaje se centró en comprender cómo estructurar los temas, desarrollar ideas de manera ordenada y familiarizarse con ciertos conceptos teóricos. Esta etapa permitió sentar bases metodológicas importantes, especialmente en cuanto al análisis y la presentación de la información.

Durante *IDI2*, el aprendizaje comenzó a consolidarse a través del análisis de casos y el trabajo colaborativo. En esta fase fue posible contrastar la teoría con situaciones más cercanas a la realidad, así como entender que una misma problemática puede abordarse desde distintos enfoques según el contexto y la perspectiva de cada integrante del equipo. Este intercambio de ideas fortaleció una visión más crítica y analítica para la toma de decisiones.

En *IDI3* e *IDI4* la utilización del simulador de negocios representó la etapa más desafiante y completa del proceso. Fue necesario aplicar los conocimientos teóricos y metodológicos en un entorno competitivo y dinámico, lo que permitió identificar claramente la interrelación entre áreas como finanzas, mercadotecnia, producción y estrategia. La dinámica de la competencia exigió análisis constante, toma de decisiones bajo presión y ajustes estratégicos conforme evolucionaban las condiciones del mercado.

Adicionalmente, uno de los aprendizajes más relevantes fue el desarrollo de mis habilidades de escritura. Aunque no me consideraba una persona con facilidad para redactar, a lo largo del *IDI* identifiqué un avance significativo gracias al acompañamiento y la guía de la maestra, lo que convirtió el proceso de elaboración del trabajo de obtención de grado en una experiencia formativa.

Finalmente, confirmé que cuando cada integrante aporta desde su área de especialización se logra conformar un equipo sólido y eficiente. De este equipo aprendí más de lo que anticipaba, lo cual reafirma que la elección de la modalidad fue una decisión acertada tanto en el ámbito académico como personal.

7.4.2 Roberto Vargas Lomeli

La modalidad de estudio de caso, a través del simulador de negocios, terminó siendo una de las experiencias más significativas de mi paso por el *MBA*, aunque debo reconocer que no

fue una decisión que desde el inicio tuviera completamente clara. Al momento de elegir la opción de titulación, consideré que esta modalidad podía ajustarse mejor a mi perfil profesional y a mi formación como ingeniero en sistemas, ya que implicaba analizar información, revisar escenarios, tomar decisiones y observar sus efectos dentro de un entorno empresarial competitivo.

Durante *IDI1*, el reto principal fue retomar el ritmo académico después de casi 14 años de haber dejado los estudios formales. No solo se trataba de volver a estudiar, sino de aprender nuevamente a ordenar ideas, escribir con mayor claridad y construir argumentos con sustento. En ese momento, algunas actividades todavía no me hacían completo sentido; sabía que estaba trabajando sobre temas importantes, pero aún no alcanzaba a ver con claridad cómo todo eso se conectaría con el cierre del programa.

En *IDI2*, la experiencia comenzó a tomar mayor forma. Ya existía una base académica más sólida y el trabajo permitió reforzar conocimientos relacionados con finanzas, estrategia y análisis de casos. También fue el primer acercamiento más claro al contexto en el que se desarrollaría el simulador, lo que ayudó a entender mejor la lógica del trabajo de obtención de grado. En esta etapa, el marco teórico dejó de sentirse como un requisito aislado y empezó a funcionar como una base para interpretar decisiones empresariales reales.

Por temas profesionales tuve que retrasar *IDI3* e *IDI4*, lo cual implicó cambiar de equipo y adaptarme a una nueva dinámica de trabajo justo en la etapa más práctica del proceso. Este cambio no fue menor. Integrarme a un equipo totalmente nuevo, con distintos contextos, experiencias y formas de trabajo, exigió flexibilidad, apertura y disposición para construir acuerdos desde el inicio. También me obligó a escuchar más, entender la perspectiva de mis compañeros y encontrar rápidamente una forma de aportar valor.

A partir de esa adaptación, el proceso entró en su fase más completa: por un lado, entramos de lleno al simulador; por otro, se consolidó el desarrollo del *TOG* y se aterrizaron muchas de las ideas trabajadas en los talleres anteriores. Fue ahí donde las materias del *MBA*, como liderazgo, economía, finanzas, mercadotecnia, dirección estratégica, operaciones e innovación, dejaron de verse como contenidos separados y comenzaron a integrarse en una misma lógica de gestión.

Esta experiencia también hizo más evidente lo complejo que puede ser trabajar en equipo. No basta con dividir tareas; se requiere coordinar tiempos, criterios, estilos de comunicación y distintos niveles de disponibilidad. En algunos momentos hubo que negociar puntos de vista, ajustar expectativas y construir acuerdos bajo presión. Aunque fue retador, también fue un aprendizaje muy cercano a la realidad profesional, donde los equipos cambian, las prioridades se mueven y uno debe adaptarse sin perder foco en el resultado.

Uno de los mayores aprendizajes fue entender que dirigir una empresa exige ver el sistema completo. Mover producción impactaba inventarios y flujo; invertir en mercadotecnia requería una demanda que lo justificara; ajustar investigación y desarrollo modificaba la competitividad del portafolio; y una mala lectura financiera podía comprometer toda la estrategia. Esa conexión entre áreas hizo que el ejercicio fuera mucho más real y demandante de lo que imaginaba.

Para mí, esta modalidad fue valiosa porque conectó mi experiencia profesional con el aprendizaje académico. Me obligó a pensar menos desde la intuición y más desde los datos, pero sin perder de vista que las decisiones también dependen de las personas, de la comunicación y de la capacidad del equipo para construir acuerdos. En ese sentido, el

simulador no solo fue una herramienta técnica, sino un espacio para poner a prueba liderazgo, colaboración, adaptación y toma de decisiones bajo presión.

Al final, aunque quizá no elegí esta opción con plena conciencia de todo lo que representaba, terminó siendo un cierre muy adecuado para mi formación. Me permitió comprobar que el *MBA* no solo aporta conceptos o metodologías, sino una forma más estructurada, crítica e integral de entender los problemas de una organización. También me dejó una sensación clara de logro, porque el esfuerzo invertido se transformó en aprendizaje práctico y en una mayor confianza para enfrentar retos profesionales complejos.

7.4.3 Carlos Fernando Pérez Iñiguez

La modalidad de simulador de negocios fue una opción que encajó de manera natural con mi forma de aprender durante *IDI*. Siempre me ha resultado valioso aprender en equipo y compartir experiencias con personas de perfiles profesionales distintos. Además, me atrajo la posibilidad de explorar diferentes retos de negocio a lo largo del programa, en lugar de enfocarme únicamente en un solo tema durante todo el trayecto.

En *IDII*, el aprendizaje estuvo enfocado en estructurar ideas, comprender la lógica del análisis académico y sentar bases metodológicas. Posteriormente, en *IDI2*, el trabajo colaborativo y el análisis de casos reforzaron mi pensamiento crítico, al evidenciar que una misma situación puede interpretarse y resolverse desde distintas perspectivas. Escuchar a mis compañeros y debatir enfoques me permitió ampliar mi forma de analizar problemas estratégicos.

Sin duda, *IDI3* y *IDI4* representaron la etapa más retadora y enriquecedora. El simulador de negocios exigió tomar decisiones constantemente en un entorno cambiante, asumir riesgos y aprender de las consecuencias. Esta experiencia me permitió entender de

forma muy clara la interdependencia entre áreas como finanzas, mercadotecnia, producción y estrategia, así como la importancia de la coherencia y la disciplina en la ejecución.

Por último, el simulador fortaleció mi tolerancia a la incertidumbre y mi responsabilidad en la toma de decisiones. Aprender a partir de errores en un entorno controlado fue uno de los mayores aprendizajes del proceso. Al final, confirmo que esta modalidad no solo fortaleció mis conocimientos, sino que también potenció habilidades clave de trabajo en equipo, análisis estratégico y toma de decisiones, convirtiéndose en una experiencia formativa muy cercana a la realidad empresarial.

7.4.4 Fernando Jonatan Armas Corona

La modalidad de simulador de negocios fue una elección que se sintió adecuada desde el inicio, principalmente porque permitió aprender haciendo y no solo desde la teoría. A lo largo del proceso, trabajar en equipo y enfrentarse a distintas situaciones dentro de la industria *Capstone* hizo que el aprendizaje fuera más dinámico y cercano a lo que ocurre en una empresa real.

En *IDI1*, el enfoque estuvo en entender cómo estructurar ideas y desarrollar análisis de forma ordenada. Fue una etapa importante para sentar las bases del trabajo que se iría construyendo después. En *IDI2*, el trabajo con casos y la interacción con el equipo ayudaron a ver que un mismo problema puede tener diferentes soluciones, dependiendo de cómo se analice. Esto permitió ampliar la forma de pensar y tomar decisiones.

En *IDI3* y *IDI4*, el simulador representó el mayor reto. Cada decisión tenía un impacto directo en los resultados, lo que obligó a analizar mejor la información y a ser más cuidadoso en cada paso. También permitió entender cómo están conectadas todas las áreas de una empresa, ya que una decisión en operaciones o mercadotecnia podía afectar

directamente las finanzas. Con el tiempo, se volvió más claro que no se trataba solo de tomar buenas decisiones individuales, sino de mantener coherencia en toda la estrategia.

Uno de los aprendizajes más importantes fue aceptar que no siempre se acierta, pero que los errores también forman parte del proceso. Además, el trabajo en equipo fue clave, ya que escuchar distintas opiniones ayudó a tomar decisiones más completas.

Esta modalidad permitió desarrollar no solo conocimientos, sino también habilidades que serán útiles en el ámbito profesional, como el análisis, la toma de decisiones y el trabajo colaborativo. Fue una experiencia que realmente acerca el aprendizaje a la práctica.

7.5 Reflexiones sobre la Maestría en *ITESO*

En esta sección se presentan las reflexiones y observaciones de cada integrante del equipo sobre el aprendizaje obtenido y la experiencia general durante su formación en la maestría de administración de empresas del *ITESO*.

7.5.1 Carolina Díaz Jiménez

El paso por la Maestría en Administración en el *ITESO* ha sido una etapa clave en mi formación personal y profesional. Más allá de adquirir herramientas para analizar organizaciones y apoyar la toma de decisiones, este proceso me permitió reflexionar sobre cómo mis acciones dentro de una empresa pueden tener consecuencias reales en otras personas y en el entorno.

Uno de los aprendizajes más importantes que me deja esta experiencia es comprender que la administración no se limita únicamente a cumplir metas financieras. A lo largo de la maestría fui tomando mayor conciencia de que cada decisión, por pequeña que parezca, puede tener efectos positivos o negativos en colaboradores, clientes y comunidades, por lo que actuar de manera responsable forma parte esencial del ejercicio profesional.

El enfoque humanista del *ITESO* fortaleció en mí el compromiso de ejercer la administración con mayor conciencia y sensibilidad social. Este enfoque me llevó a cuestionar prácticas centradas solo en resultados inmediatos y a considerar alternativas más justas, éticas y sostenibles. No se trata de una visión idealista, sino de reconocer que desde la gestión también se pueden generar espacios de trabajo más humanos y decisiones con un impacto más positivo.

En lo personal, esta maestría me ha dado mayor claridad sobre cómo quiero ejercer mi profesión y tomar decisiones. Considero que los conocimientos adquiridos deben aplicarse con responsabilidad, buscando reducir impactos negativos y, en la medida de lo posible, contribuir al bienestar de quienes se ven afectados por las decisiones organizacionales. Este aprendizaje se convierte en una guía para mi desarrollo futuro, tanto profesional como personal.

7.5.2 Roberto Vargas Lomeli

En mi caso particular, el paso por el *MBA* representó mucho más que una etapa académica. Fue un proceso que me permitió ordenar conocimientos, fortalecer mi criterio profesional y, sobre todo, aplicar de manera más consciente lo aprendido dentro de mi compañía. Desde el inicio, la decisión de cursar la maestría estuvo relacionada con mi interés por crecer profesionalmente y complementar mi formación como ingeniero en sistemas con una visión más amplia de negocio, estrategia, liderazgo y toma de decisiones.

Elegir el *ITESO* también tuvo un sentido especial. Más allá del programa académico, me interesaba una institución con una formación integral y con un enfoque humano, donde no solo se hablará de resultados, eficiencia o rentabilidad, sino también de colaboración, responsabilidad y trabajo con sentido. Para alguien con una formación técnica, este enfoque fue valioso porque me ayudó a desarrollar habilidades que no siempre

se fortalecen desde la ingeniería, como la comunicación, la negociación, el liderazgo y la capacidad de entender los problemas desde distintas perspectivas.

A lo largo de la maestría, varias materias tuvieron una relación directa con mi trabajo. Liderazgo, dirección de operaciones, macroeconomía, dirección estratégica, gestión de la innovación, finanzas e *IDI* me ayudaron a interpretar con mayor claridad situaciones reales dentro de la empresa. En mi caso, esto ha sido especialmente importante porque mi ámbito profesional exige conectar áreas, procesos, tecnología, personas y objetivos estratégicos. Muchas herramientas vistas en clase dejaron de ser conceptos académicos y comenzaron a convertirse en criterios para analizar proyectos, proponer mejoras, estructurar iniciativas y tomar decisiones con mayor fundamento.

Uno de los aprendizajes más relevantes fue entender que el conocimiento no tiene valor si se queda solo en lo teórico. En mi compañía, la maestría me ha permitido aplicar una visión más estructurada en proyectos relacionados con transformación digital, innovación, mejora de procesos y adopción tecnológica. También me ayudó a cuestionar mejor los problemas, no quedarme únicamente con la solución técnica, sino analizar qué necesidad atiende, qué impacto genera, qué áreas intervienen, qué riesgos existen y cómo puede sostenerse en el tiempo. Esa forma de pensar ha sido uno de los cambios más importantes en mi desarrollo profesional.

También me llevo el aprendizaje derivado de mis compañeros y profesores. Escuchar experiencias de personas con trayectorias distintas enriqueció mi manera de ver las organizaciones. Muchas veces, una misma situación podía analizarse desde finanzas, operación, mercadotecnia, recursos humanos o estrategia, y esa diversidad de miradas ayudó a ampliar mi criterio. En el ámbito profesional, esto se traduce en una mayor

capacidad para trabajar con equipos multidisciplinarios y entender que una buena decisión rara vez nace de una sola perspectiva.

Si bien el proceso fue demandante y en algunos momentos la carga académica pudo sentirse pesada, el balance es positivo. El *MBA* me permitió fortalecer capacidades profesionales, pero también reafirmar que la educación debe tener una aplicación práctica y un impacto en el entorno. En mi caso, ese impacto se refleja en la posibilidad de llevar lo aprendido a mi compañía, impulsar mejores proyectos, proponer con mayor claridad y contribuir desde mi función a una gestión más estratégica, ordenada y humana.

Por ello, estudiar en el *ITESO* ha sido una de las decisiones más importantes de mi vida profesional. No solo me dio herramientas para entender mejor los negocios, sino también para actuar con mayor responsabilidad dentro de la organización en la que trabajo. Esta etapa me deja una convicción clara, aprender cobra sentido cuando se convierte en acción, cuando mejora la forma en que trabajamos y cuando ayuda a transformar, aunque sea poco a poco, el entorno en el que participamos.

7.5.3 Carlos Fernando Pérez Iñiguez

El paso por la Maestría en Administración de Empresas cursada en el *ITESO* representó para mí una experiencia que va más allá de la adquisición de conocimientos técnicos y herramientas de gestión. La formación recibida, enmarcada en la tradición y los valores de la educación jesuita, dejó una huella profunda en mi manera de entender el ejercicio profesional y el rol que las organizaciones deben asumir dentro de la sociedad. A lo largo del *MBA*, el enfoque del *ITESO* reforzó no solo la importancia de la excelencia académica y la toma de decisiones informadas, sino también la necesidad de actuar con conciencia ética, sentido crítico y responsabilidad social.

Uno de los legados más significativos del *ITESO* es la invitación constante a reflexionar sobre el impacto que las decisiones empresariales tienen en las personas y en el entorno. Desde esta perspectiva, la formación en administración no se concibe únicamente como un medio para generar valor económico, sino como una herramienta para contribuir al bien común y a la construcción de una sociedad más justa. Este enfoque fortaleció en mí el compromiso de ejercer mi profesión con una visión humana, poniendo especial atención en aquellos sectores y comunidades menos favorecidos, que con frecuencia quedan al margen de las decisiones estratégicas.

Asimismo, el modelo educativo del *ITESO* promovió una mirada integral del liderazgo, recordándome que dirigir implica servir, y que el verdadero impacto profesional se mide no solo por los resultados financieros, sino por la capacidad de generar cambios positivos y sostenibles en el contexto social. En este sentido, la maestría dejó en mí un compromiso claro de aplicar los conocimientos adquiridos con responsabilidad, sensibilidad social y coherencia ética a lo largo de mi trayectoria profesional.

En retrospectiva, considero que el *MBA* en el *ITESO* consolidó una formación que articula conocimiento, valores y acción, reforzando mi responsabilidad como profesionista ante la sociedad. El legado de la universidad no se limita al aula, sino que acompaña e interpela el ejercicio profesional futuro, recordando que todo liderazgo auténtico debe estar al servicio de las personas y, especialmente, de quienes más lo necesitan.

7.5.4 Fernando Jonatan Armas Corona

Culminar el *MBA* en el *ITESO* significa para mí cumplir una meta que venía postergando por varios años. Aunque siempre tuve la inquietud de cursar una maestría, la indecisión sobre el momento que fuera el perfecto me hizo esperar; hoy entiendo que el tiempo fue el correcto. Gracias a la consistencia en mis resultados y a la confianza que la empresa donde

trabajo depositó en mi potencial, recibí el apoyo para financiar este proyecto, lo cual asumí no solo como un beneficio, sino como una gran responsabilidad.

El camino no fue sencillo. Reconozco que fue un reto importante en equilibrar las exigencias de mi rol en el departamento de Nuevos Proyectos dentro del sector de manufactura electrónica con la carga académica del programa. Hubo momentos de gran presión por los horarios, las entregas y la dinámica laboral, pero fue precisamente esa dificultad la que me obligó a salir de mi zona de confort. Como alguien que se mantiene en constante capacitación e investigando por cuenta propia para estar actualizado, pensaba que tenía una visión clara de mi entorno; sin embargo, la maestría me demostró que siempre hay espacio para ampliar el horizonte.

Lo más valioso de esta experiencia fue el contraste de ideas. Salir de la burbuja técnica de la manufactura para escuchar las perspectivas de mis profesores y compañeros en áreas tan diversas me permitió entender la administración desde ángulos que no conocía. Aprendí que la gestión de proyectos no se trata solo de cumplir con especificaciones y tiempos, sino de entender el impacto humano y estratégico de cada decisión.

El enfoque del *ITESO* me ayudó a dar sentido a lo que hago, recordándome que el liderazgo auténtico requiere estar siempre atento y dispuesto a aprender de los demás. Me voy con la satisfacción de haber convertido esa meta personal en una realidad que ya está transformando mi manera de trabajar, aportando una visión mucho más integral, sensible y analítica a mi desempeño profesional.

7.6 Conclusiones

En conclusión, más allá del posicionamiento final en la competencia, esta experiencia permitió comprender la interdependencia entre áreas, el impacto de las decisiones de largo plazo y la relevancia de mantener un enfoque estratégico constante. Asimismo, el simulador

se consolidó como una herramienta formativa clave al vincular la teoría con la práctica, fortalecer el trabajo en equipo y desarrollar una visión integral, crítica y responsable de la gestión empresarial, alineada con los valores promovidos por la formación en el *ITESO*.

Referencias

- Boaz, N., & Fox, E. A. (2014). Change leader change thyself. *I*, 1-11.
- Bower, J. L., & Gilbert, C. G. (febrero de 2007). How Managers' Everyday Decisions Create or Destroy your Company's Strategy. *Harvard Business Review*, 85(2), 72-80.
- Capsim. (2026b). *Capstone courier 2026-2034*. Obtenido de Capstone:
https://ww3.capsim.com/student/portal/index.cfm?template=reports.reports.annualNewspaper_2004
- Capsim Management Simulations, I. (2026). *Balanced Scorecard*. Obtenido de Capsim:
<https://ww3.capsim.com/student/portal/index.cfm?template=industryScoring.BalancedScorecard.myTeams&d=modules/common>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2012). Proceso de la planeación estratégica. En I. Chiavenato, & A. Sapiro, *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones* (pág. 48). México D.F.: McGraw-Hill.
- Collins, D. J., & Montgomery, C. A. (2008). Competing on resources. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 140-150.
- Euromonitor International. (3 de Octubre de 2005). *The world market for cosmetics and toiletries*.
- Forbes. (03 de Mayo de 2025). *Profile. Whitney Wolfe Herd*. Obtenido de Forbes:
<https://www.forbes.com/profile/whitney-wolfe-herd/>
- Healey, M. P., & Hodgkin, G. P. (2017). Making strategy hot. *California Management Review*, 59(3), 109–134.
- Hess, E. D. (2011). *Starbucks Corporation*. Charlottesville: Darden Business Publishing.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). Liderazgo estratégico: manejo del proceso de elaboración de estrategias para la ventaja competitiva. En C. W. Hill, & G. R. Jones, *Administración estratégica. Un enfoque integral* (Novena edición ed., págs. 11-17). México D.F.: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Jones, G., & De Pinho, R. R. (20 de Octubre de 2012). *Natura: Global Beauty Made in Brazil*. (H. B. Publishing, Ed.) Obtenido de Harvard Business School :
<https://hbsp.harvard.edu/import/1187375>
- Jovanovic, F. (2010). *Efficient Markets Theory: Historical Perspectives*. Quebec: ResearchGate. Obtenido de
https://www.researchgate.net/publication/229765717_Efficient_Markets_Theory_Historical_Perspectives

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (septiembre - octubre de 2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78(5), 167-176.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 1-12.
- Kerr, B. (29 de Mayo de 2024). *Whitney Wolfe Herd Deep Dive*. Obtenido de Open Source CEO: <https://www.opensourceceo.com/p/whitney-wolfe-herd-deep-dive>
- Kourdi, J. (2003). Chapter 8. Strategies for growth. En J. Kourdi, *Business strategy: A guide to effective decision-making* (págs. 123-144). New York: PublicAffairs.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership. Theory and practice* (9na edition ed.). Canada: Sage.
- Ozili, P. K. (2025). *Theories of Sustainable Development*. Nigeria: ResearchGate. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/384037567_Theories_of_Sustainable_Development
- Porter, M. (1980). Chapter 1. The Structural Analysis of Industries. En M. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (págs. 3-33). New York: The Free Press.
- Porter, M. (1980). Chapter 2. Generic Competitive Strategies. En M. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. (págs. 34-46). New York: The Free Press.
- Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 174(6), 61-78.
- Rahman-Jones, I., & McCallum, S. (13 de noviembre de 2023). *Cómo Whitney Wolfe Herd, la jefa de Bumble, cambió el mundo de las apps de citas*. Obtenido de BBC News: <https://www.bbc.com/mundo/articles/c4n7eg61lrpo>
- Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. *California Management Review*, 57(1).
- Schoemaker, P. J., Krupp, S., & Howland, S. (enero-febrero de 2013). Strategic Leadership: The Essential Skills. *Harvard Business Review*, 91(1/2), 131-134.
- Silva Flores, M. L., Serrano Silva, C., & López Monsalvo, C. (2023). *Superando límites: empresas sociales hacia la sostenibilidad*. Tlaquepaque: Escuela de negocios ITESO.
- Starbucks . (27 de September de 2017). *Stories Starbucks* . Obtenido de Starbucks Extends Licensing Agreement with Maxim's Caterers Limited: https://stories.starbucks.com/asia/stories/2017/starbucks-extends-licensing-agreement-with-maxims-caterers-limited/?utm_source=chatgpt.com

- Starbucks . (14 de January de 2021). *Starbucks Brings New Digital Innovation to Mexico: Order Ahead and Pay*. Obtenido de Historias Starbucks : Starbucks Brings New Digital Innovation to Mexico: Order Ahead and Pay
- Starbucks. (04 de Junio de 2012). *Starbucks Announces Agreement to Acquire La Boulange Bakery to Elevate Core Food Offerings and Build Premium, Artisanal Bakery Brand. Starbucks Investor Relations*. Obtenido de Starbucks:
<https://investor.starbucks.com/news/financial-releases/news-details/2012/Starbucks-Announces-Agreement-to-Acquire-La-Boulange-Bakery-to-Elevate-Core-Food-Offerings-and-Build-Premium-Artisanal-Bakery-Brand/default.aspx>
- Starbucks. (21 de Marzo de 2024). *C.A.F.E. Practices: Starbucks approach to ethically sourcing coffee. Starbucks Stories & News*. Obtenido de Starbucks:
<https://about.starbucks.com/press/2024/cafe-practices-starbucks-approach-to-ethically-sourcing-coffee/>
- Starbucks. (s.f.). *Starbucks Coffee Company. (s.f.). About Us. PepsiCo*. Obtenido de Starbucks Coffee Company (s.f.): <https://contact.pepsico.com/starbucks/about-us>
- Ward, A.-M. (2020). *Shareholder Theory/Shareholder Value*. Newtownabbey: ResearchGate.
- Zogning, F. (2022). *Agency Theory: A Critical Review*. Quebec: ResearchGate. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/364812853_Agency_theory_A_critical_review
- Capsim Management Simulations, Inc. (2026). *Balanced Scorecard*. Capsim.
<https://ww3.capsim.com/student/portal/index.cfm?template=industryScoring.BalancedScorecard.myTeams&d=modules/common>