

2014-03

Simulador de negocios CAPSIM: estrategia de la empresa Baldwin en la industria de sensores

Quirarte-Sandoval, Alberto; Sánchez-Peñaflor, Daniel; Miramontes-Equihua, Dulce M.; Sandoval-Pinto, Teresa A.

Quirarte-Sandoval, A.; Sánchez-Peñaflor, D.; Miramontes-Equihua, D. M.; Sandoval-Pinto, T. A. (2014). Simulador de negocios CAPSIM: estrategia de la empresa Baldwin en la industria de sensores. Trabajo de obtención de grado, Maestría en Administración. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.

Enlace directo al documento: <http://hdl.handle.net/11117/3380>

Este documento obtenido del Repositorio Institucional del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente se pone a disposición general bajo los términos y condiciones de la siguiente licencia: <http://quijote.biblio.iteso.mx/licencias/CC-BY-NC-ND-2.5-MX.pdf>

(El documento empieza en la siguiente página)

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS SEGÚN ACUERDO SECRETARIAL 15018,
PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA
FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976

**DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y MERCADOLOGÍA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



**SIMULADOR DE NEGOCIOS CAPSIM: ESTRATEGIA DE LA EMPRESA *BALDWIN* EN LA
INDUSTRIA DE SENSORES**

TESIS DE MAESTRÍA
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN:

**ALBERTO QUIRARTE SANDOVAL
DANIEL SÁNCHEZ PEÑAFLORES
DULCE MARÍA ALELHÍ MIRAMONTES EQUIHUA
TERESA AMALIA SANDOVAL PINTO**

ASESOR: DR. JOSÉ DE LA CERDA GASTELUM

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| 1.1 Introducción | 13 |
| 1.2 ¿Qué es un sensor? | 13 |
| 1.2.2 <i>Importancia de los sensores</i> | 14 |
| 1.2.3 <i>Industria de sensores</i> | 15 |
| 1.3.1 <i>Industria hipotética del Simulador Capsim</i> | 20 |
| 1.4 Análisis comparativo entre la industria de sensores a nivel mundial y la industria de sensores de <i>Capsim</i> | 25 |
| 1.4.1 <i>Las cinco fuerzas de la Industria de Capsim</i> | 26 |
| 1.5. Conclusiones del capítulo | 28 |
| 2.1 Misión | 31 |
| 2.2 Visión..... | 31 |
| 2.3 Valores | 31 |
| 2.4 Estructura Organizacional | 32 |
| 2.4.1 <i>CEO</i> | 32 |
| 2.4.2 <i>Finanzas</i> | 33 |
| 2.4.3 <i>Producción</i> | 33 |
| 2.4.4 <i>TQM</i> | 34 |
| 2.4.5 <i>R&D</i> | 35 |
| 2.4.6 <i>Marketing</i> | 36 |
| 2.4.5 <i>Recursos Humanos</i> | 36 |
| 2.5 Toma de decisiones..... | 37 |
| 3.1.1 <i>Mapa estratégico de Baldwin</i> | 42 |
| El mapa estratégico que a continuación se muestra resume la forma en que se pretende llevar a cabo la estrategia..... | 42 |

| | | |
|-------|---|----|
| 3.2 | Objetivos estratégicos | 44 |
| 4.1 | Análisis del Balance <i>Scorecard</i> | 48 |
| 4.2 | Objetivos estratégicos de <i>Baldwin</i> basados en la estrategia de diferenciación ampliada | 49 |
| 4.3 | Precio de la acción y desempeño de <i>Baldwin</i> | 50 |
| 4.4 | Análisis de la competencia y resultados 2015 | 51 |
| 4.4.2 | <i>Segmento Traditional</i> | 52 |
| 4.4.3 | <i>Segmento Low End</i> | 53 |
| 4.4.4 | <i>Segmento High End</i> | 54 |
| 4.4.5 | <i>Segmento Performance</i> | 55 |
| 4.4.6 | <i>Segmento Size</i> | 56 |
| 5.1 | Análisis del <i>Balance Scorecard</i> | 59 |
| 5.3 | Precio de la acción y desempeño de <i>Baldwin</i> | 61 |
| 5.4 | Análisis de la competencia y resultados 2016 | 63 |
| 5.4.1 | Análisis de la productividad | 63 |
| 5.4.2 | <i>Segmento Traditional</i> | 63 |
| 5.4.4 | <i>Segmento High End</i> | 67 |
| 5.4.5 | <i>Segmento Performance</i> | 69 |
| 5.4.6 | <i>Segmento Size</i> | 71 |
| 6.1 | Análisis de Balance <i>Scorecard</i> | 74 |
| 6.2 | Objetivos estratégicos de <i>Baldwin</i> basados en la estrategia de diferenciación ampliada | 75 |
| 6.4 | Análisis de la competencia y resultados de 2017 | 77 |
| 6.4.1 | <i>Capacidad de producción</i> | 77 |
| 6.4.2 | <i>Segmento Traditional</i> | 78 |
| 6.4.3 | <i>Segmento Low End</i> | 79 |

| | |
|---|-----|
| 6.4.4 Segmento High End..... | 80 |
| 6.4.5 Segmento Performace..... | 81 |
| 6.4.6 Segmento Size | 82 |
| 7.1 Análisis de <i>balance Scorecard</i> | 85 |
| 7.2 Objetivos estratégicos de <i>Baldwin</i> basados en la estrategia de diferenciación ampliada | 86 |
| 7.3 Precio de la acción y desempeño de <i>Baldwin</i> | 87 |
| 7.4.2 Segmento Traditional..... | 89 |
| 7.4.3 Segmento Low End | 89 |
| 7.4.4 Segmento High End..... | 91 |
| 7.4.5 Segmento Performance..... | 92 |
| 7.4.6 Segmento Size | 93 |
| 8.1 Análisis del <i>Balance Scorecard</i> | 96 |
| 8.2 Objetivos estratégicos de <i>Baldwin</i> basados en la estrategia de diferenciación ampliada | 97 |
| 8.3 Precio de la acción y desempeño de <i>Baldwin</i> | 98 |
| 8.4 Análisis de la competencia y resultados de 2019 | 99 |
| 8.4.1 Capacidad de producción..... | 99 |
| 8.4.2 Segmento Low End | 99 |
| 8.4.3 Segmento High End..... | 101 |
| 8.4.4 Segmento Performance..... | 102 |
| 8.4.5 Segmento Size | 103 |
| 9.1 Análisis del <i>Balance Scorecard</i> | 106 |
| 9.2 Objetivos estratégicos de <i>Baldwin</i> basados en la estrategia de diferenciación ampliada | 107 |
| 9.4 Análisis de la competencia y resultados 2020 | 108 |

| | |
|--|-----|
| 9.4.1 Análisis de la productividad | 108 |
| 9.4.2 Segmento Low End | 109 |
| 9.4.3 Segmento High End..... | 110 |
| 9.4.4 Segmento Performance..... | 111 |
| 9.4.5 Segmento Size | 112 |
| 10.1 Análisis del <i>Balance Scorecard</i> | 115 |
| 10.2 Objetivos estratégicos de <i>Baldwin</i> basados en la estrategia de diferenciación ampliada | 116 |
| 10.3 Precio de la acción y desempeño de <i>Baldwin</i> | 117 |
| 10.4 Análisis de la competencia y resultados 2020 | 118 |
| 10.4.1 Análisis de la productividad | 118 |
| 10.4.2 Segmento Low End | 119 |
| 10.4.3 Segmento High End..... | 120 |
| 10.4.4 Segmento Performance..... | 121 |
| 10.4.5 Segmento Size | 122 |
| 11.1 Análisis del <i>Balance Scorecard</i> | 125 |
| 11.2 Objetivos estratégicos de <i>Baldwin</i> basados en la estrategia de diferenciación ampliada | 126 |
| 11.3 Precio de la acción y desempeño de <i>Baldwin</i> | 127 |
| 11.4 Análisis de la competencia y resultados 2022 | 127 |
| 11.4.1 Análisis de la productividad | 127 |
| 11.4.2 Segmento Low End | 128 |
| 11.4.3 Segmento High End..... | 129 |
| 11.4.4 Segmento Performance..... | 130 |
| 11.4.5 Segmento Size | 131 |
| 12.1 La estrategia elegida | 135 |

| | |
|--|-----|
| 12.2 Evolución de la estrategia..... | 135 |
| 12.3 Evaluación de la estrategia..... | 136 |
| 13.1 La dinámica de grupo | 139 |
| 13.2 Aprendizajes | 140 |
| 13.3 Valores Ignacianos | 140 |
| 13.4 Capacidades profesionales maduraron | 142 |
| Bibliografía..... | 143 |

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto con salud, ser el manantial de vida y darme lo necesario para seguir adelante día a día para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres, porque creyeron en mí al sacarme adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.

A mi esposa, hermana, abuelos y amigos.

Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida. Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

ALBERTO

A Dios

Gracias te doy por haberme permitido concluir este trabajo y una etapa más en vida
“Porque Dios da la sabiduría, y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia.

Cuando la sabiduría entrare en tu corazón, y la ciencia fuere grata a tu alma, la
discreción te guardará; te preservará la inteligencia”.

Proverbios 2: 6, 10-11

A mi esposa e hijos

Victoria Aldrete Navarro, Daniel Moisés Sánchez Aldrete y Pablo Gildardo Sánchez
Aldrete. Les agradezco todo el apoyo que con amor, esfuerzo, tiempo, paciencia y
comprensión me han dado durante el proceso de esta maestría.

A mis padres

Gildardo Sánchez Martínez y Obdulia Peñaflor de Sánchez les agradezco todo el apoyo
que con amor esfuerzo y comprensión me han dado en mi vida, para la realización de
mis objetivos a través de sus sabios consejos.

A mis hermanos, cuñadas y sobrinas

Sandra Sánchez Peñaflor, Heber Gildardo Sánchez Peñaflor, Rocío Sánchez Peñaflor,
Kerstin Sommer, Lara Ingrid Sánchez Sommer, Elsy Naomi Sánchez Peñaflor y
Natascha Sánchez Sommer con todo mi amor por su apoyo, oraciones y ánimo que
siempre me han dado.

A mis suegros

Bonifacio Aldrete Gómez Q.E.D. Victoria Navarro García les agradezco su ánimo,
oraciones y en especial a mi suegro que me dio sabios consejos y escuchó con
atención mi emoción por esta maestría.

A todas las personas y amigos que de alguna forma contribuyeron a la realización de
este trabajo.

DANIEL

A MI PADRE

Por inculcarme el querer aprender más,
ser mejor persona y hacer más por los demás.

A MI MADRE

Por el gran esfuerzo y el apoyo para que
yo pudiera concretar esta gran meta.

A MIS HERMANOS

Por su apoyo en todo momento.

ALELHÍ

A DIOS Padre por darme la fortaleza y entereza para seguir mis sueños pese a las circunstancias, por guiarme y bendecir mi camino a cada paso para llevar a término en este proyecto de la vida, por acompañar mi trayecto de personas grandiosas que inspiraron mi sueños y retaron mi intelecto.

A la Universidad ITESO por ser mi casa de estudios y permitir que en sus instalaciones adquiriera los conocimientos necesarios para mi formación como Maestra en Administración.

A mis maestros, por su pasión en el trabajo de la docencia y su entrega al aportar conocimientos que inspiren la creación de nuevas ideas y romper paradigmas de antaño, por compartir sus experiencias, el aprendizaje transmitido por ustedes permanecerá en todas y cada una de las acciones de mi trayectoria.

A Dania el amor más grande de mi vida, mi hija, cómplice y maestra por ser el motor que me impulsa a querer ser un mejor ser humano cada día, a ti hija por tu incondicional amor, tu inmerecida admiración, tu esfuerzo y sacrificio al acompañarme en esta jornada, fue tu sonrisa la que levantó mi ánimo cada vez que lo necesitaba.

A mis padres Víctor Alfonso y Teresa, porque son el inicio de todo lo positivo que vive en mí, porque soy el reflejo de sus enseñanzas, por no dejarme desfallecer nunca y ser el faro al final del camino que siempre me ayuda a retomar el rumbo adecuado, por su incansable amor, entrega y soporte.

A mi hermana Elena, por siempre reafirmar el compromiso que tenemos como seres humanos de retribuir a nuestro entorno y desarrollar nuestras capacidades al máximo, porque tus palabras siempre han sido respaldadas por hechos, has sido un ejemplo a seguir.

A Magaly Martínez, mi mejor amiga y compañera de vida, por ampliar mi visión, por retarme a crecer y demostrarme que todo sueño es alcanzable cuando te lo propones, por no dejarme caer en la conformidad, por siempre creer en mí, por mostrarme el camino, sin ti esta jornada jamás habría iniciado.

A mis amigos más queridos por sus palabras de aliento, por su apoyo en logística, por ser espectadores de cada momento en el transcurrir de este proyecto, por enriquecer mi vida con su cariño y apoyo, por ser parte de mi familia, gracias por ser bendiciones de Dios que han acompañado mi camino.

CAPÍTULO 1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE SENSORES

1.1 Introducción

Para conformar la estrategia de una compañía es indispensable hacer un análisis del entorno. Una de las herramientas que son de gran ayuda para este análisis, es el Reporte de Análisis de la Industria que describe el comportamiento de la misma, así como las compañías que la conforman, las tendencias y oportunidades y los retos a los que se enfrentan tanto las empresas que constituyen parte de la Industria, como aquellas que están por sumarse.

A lo largo de las siguientes páginas, describiremos la industria mundial de sensores y realizaremos un comparativo con la industria hipotética de sensores que presenta el Simulador *Capsim*.

El objetivo central es encontrar las diferencias y similitudes entre ambas industrias para elaborar una estrategia empresarial e implementarla en el Simulador *Capsim*.¹

1.2 ¿Qué es un sensor?

Los sensores son dispositivos diseñados para generar una respuesta al recibir determinada información o estímulo, dicha respuesta debe ser cuantificable y manipulable.² Comúnmente los sensores transforman la información recibida de variables externas en variables eléctricas.³ Las variables externas también son conocidas como variables de instrumentación. Algunas de ellas son: “temperatura, intensidad lumínica, distancia, aceleración, inclinación, desplazamiento, presión, fuerza, torsión, humedad, movimiento, PH.”⁴

¹ Gamble & Thompson/ Capítulo 3 / Evaluating Company's External Environment, Presentación en clase, ITESO, Guadalajara, Marzo 2014.

² Molina Marticorena, José Luis. ¿Qué es un sensor? Obtenido el 6 de marzo de 2014 desde: http://www.profesormolina.com.ar/tecnologia/sens_transduct/que_es.htm

³ Definición, gestionado con *Word Press* “Definición de sensor”. Obtenido el 6 de marzo de 2014 desde: <http://definicion.de/sensor/>

⁴ Wikipedia, la enciclopedia libre. “Sensor” Obtenido el 6 de marzo de 2014 desde: <http://es.wikipedia.org/wiki/Sensor>

Los sensores se conforman por componentes pasivos “(resistencias variables, PTC, NTC, LDR, etc., todos aquellos componentes que varían su magnitud en función de alguna variable), y la utilización de componentes activos.”⁵

Figura 1.1.- Tipos de Sensores más Comunes.



La Figura 1.1 muestra algunos ejemplos de sensores más comunes en la industria.⁶

1.2.2 Importancia de los sensores

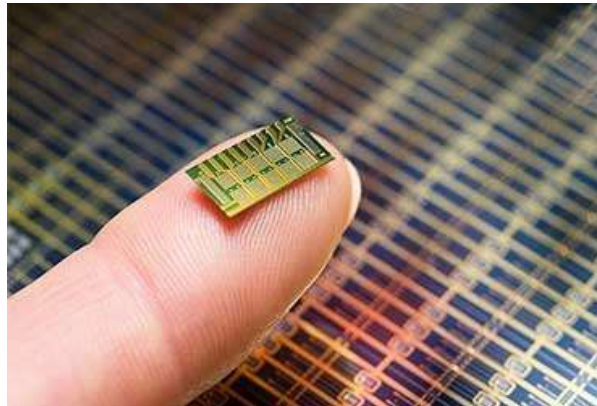
Hoy en día los sensores están a nuestro alrededor en todo tipo de dispositivos. Menciona Ramón Pallas Areny en su Libro “Sensores y acondicionadores de señal”, la utilización de sensores es indispensable para automatizar las industrias manufactureras, como la robótica, ingeniería experimental, sectores no productivos como el ahorro energético y el control ambiental, automóviles, electrodomésticos, agricultura y medicina, por mencionar algunos ejemplos.⁷

⁵ Molina Marticorena, José Luis. ¿Qué es un sensor?. Obtenido el 6 de marzo de 2014 desde: http://www.profesormolina.com.ar/tecnologia/sens_transduct/que_es.htm

⁶ S/a “Introducción a la Mecatrónica, Sensores y transductores” Obtenido el 6 de marzo de 2014 desde: <http://1612182.blogspot.com/2013/05/21-sensores-y-transductores.html>

⁷ Pallás Areny, Ramón *Sensores y acondicionadores de señal*, 4ta Edición, Editorial MARCOMBO, España, obtenido el 4 de Marzo de 2014 desde: http://books.google.com.mx/books/about/Sensores_y_acondicionadores_de_se%C3%B1al.html?id=Eevy_k28_fVkC

Figura1.2.- Micro sensor para *smartphones*.



La figura 1.2 muestra un microsensors utilizado en los teléfonos celulares inteligentes, se observa como característica principal las micro dimensiones del sensor.⁸

En la medida en que la Industria de sensores siga invirtiendo en la innovación y diseño de sensores de vanguardia, la importancia de los mismos incrementará al extender sus campos de aplicación. Dicha importancia resulta positiva para la industria ya que las oportunidades de crecimiento están ligadas a la innovación y la aplicabilidad de sensores.

1.2.3 Industria de sensores

De acuerdo con NAICS (*North American Classification System*), que es la agencia Federal de clasificación de establecimientos más utilizada en Estados Unidos, la industria de sensores es clasificada bajo el Código 334513, *Instruments and Related Products Manufacturing for Measuring, Displaying, and Controlling Industrial Process Variables*.⁹

En la industria de sensores las compañías fabrican productos, instrumentos y dispositivos relacionados para medir, visualizar, indicar, registrar, transmitir y controlar

⁸Zúñiga, Erick Revista electrónica: Alto Nivel "Sensores, una nueva oportunidad de negocio para Pymes" Obtenido el 6 de marzo de 2014 desde: <http://www.altonivel.com.mx/35717-sensores-una-nueva-oportunidad-para-pymes.html>

⁹Census Bureau, U.S. Department of Commerce "Introduction to NAICS" Obtenido el 6 de marzo de 2014 desde: <http://www.census.gov/eos/www/naics/>

variables de proceso industrial, tales como temperatura, humedad, presión, vacío, combustión, flujo, nivel, viscosidad, densidad, acidez, concentración y rotación.

Los países que encabezan la fabricación de sensores son China, Alemania, Japón, Corea del Sur y los EE.UU. Las empresas del sector se dirigen a los mercados emergentes de Asia y el Oriente Medio para el crecimiento.

Según el análisis de la industria que provee *Hoover's*¹⁰, las empresas que encabezan la industria son, *Honeywell* y *Rockwell Automation* (EE.UU.) , así como *ABB* (Suiza) , *Invensys* (Reino Unido) , *OMRON* (Japón) y *Siemens* (Alemania) .

Según *IMS Research*, de acuerdo con el mercado de automatización industrial global, que incluye a los sensores, las ventas alcanzarán más de \$200 mil millones en 2015.¹¹ La industria de los instrumentos de control de procesos EE.UU. incluye cerca de 800 empresas con ingresos anuales combinados de alrededor de \$ 9000 millones¹²

a) Tasa de Crecimiento de la Industria

De acuerdo con *Hoover's* la industria tiene una tasa de crecimiento importante para los siguientes 12 o 24 meses, en comparación con otras industrias.

Los factores que determinan su crecimiento principalmente son:

- **Demanda:** Depende totalmente de la producción industrial.
- **Tecnología:** Es indispensable tener experiencia tecnología y operaciones eficientes.
- **Riesgo:** Las importaciones de bajo costo son una amenaza.

¹⁰ *Hoovers A&B Company* Obtenido el 6 de marzo de 2014 desde: <http://subscriber.hoovers.com/H/industry360/description.html?industryId=1244>

¹¹ Plone® CMS — Sistema de Gestión de Contenidos de Fuentes Abiertas *Center for Intelligent Maintenance Systems IMS* Obtenido el 6 de marzo de 2014 desde: <http://www.imscenter.net/Research>

¹² *Hoovers A&B Company* Obtenido el 6 de marzo de 2014 desde: <http://subscriber.hoovers.com/H/industry360/description.html?industryId=1244>

b) Panorama competitivo

La demanda de la industria de sensores depende directamente de dos rubros, la producción industrial, y la demanda que tengan compañías de otras industrias, de maquinaria que comúnmente destinan a automatizar sus plantas de producción, con esto concluimos, que la demanda de sensores proviene de empresas manufactureras.

En la industria de sensores es indispensable considerar el nivel de inversión en tecnología, en medida de que una compañía tenga mayor experiencia tecnológica y operaciones eficientes, en esa medida su rentabilidad incrementa o disminuye.

Gracias al nivel de inversiones, la industria de sensores se conforma de empresas que tienen economías de escala en las compras, por su capacidad de inversión, tiene la posibilidad de ofrecer una amplia gama de productos; esto no significa que las empresas pequeñas no tienen oportunidad de participar en la industria, sin embargo para tener participación en el mercado, las empresas pequeñas deben diseñar productos orientados a nichos de mercado.

En EE.UU. la industria se concentra principalmente en 50 empresas que representan casi el 75 por ciento de los ingresos de la industria. Las importaciones representan alrededor del 75 por ciento del mercado de los EE.UU. Los mayores proveedores de los EE.UU. son México, Japón, Alemania y China. Las exportaciones, que representan alrededor del 70 por ciento de la producción de EE.UU., se dirigen principalmente a Canadá, México, China y Alemania.

c) Tecnología

Para estar a nivel de competencia en la industria, las empresas utilizan software de diseño electrónico, software de visualización 3D, y sistemas de pruebas automatizadas para llevar los productos al mercado más rápidamente. En cuanto a volumen de producción, comúnmente se utilizan sistemas *ERP* para hacer eficiente la gestión de recursos; además implementan sistemas para gestionar la cadena de suministros para reducción de costos y acelerar el tiempo de entrega de los productos.

d) Ventas

Como se menciona en el panorama competitivo, los clientes de la industria de sensores son empresas manufactureras, fabricantes industriales con procesos de producción altamente automatizados. Sin embargo los usuarios finales definen que línea de productos deben producir las empresas manufactureras, los usuarios finales con mayor impacto en la industria son aquellas empresas que consumen sensores para petróleo, productos químicos, papel, alimentos y bebidas.

e) Finanzas

En la industria de sensores, las cuentas por cobrar generalmente exceden los 60 días. En promedio el margen bruto alcanza el 45% de las ventas netas. Aunque la industria no presenta estacionalidades en su demanda, las empresas fabricantes siguen el comportamiento de compra de sus clientes, por lo que a menudo tienen alto nivel de inventarios para abastecer la demanda de sus clientes.

f) Empleo y recursos humanos

El empleo en la industria es impulsado por las inversiones que realizan las compañías para incrementar su capacidad de producción, o llevar a cabo mejoras y modernizaciones de las operaciones de fabricación. Los empleados de la industria requieren un alto nivel de preparación en ingeniería, por lo que los salarios son ligeramente superiores al promedio. La industria de sensores, debe crecer en similitud a las economías de consumo que continúan desarrollándose, ya que de ellas depende la industria misma.

g) Tendencias

La demanda de la Industria de sensores favorecerá a aquellas empresas que inviertan en tecnología avanzada y que ofrezcan un mayor rendimiento y mayor capacidad de producción.

Las áreas de avance con gran importancia incluyen el monitoreo remoto de control de procesos y la automatización de su planta productiva. Es probable que los fabricantes inviertan en aplicaciones de software que les ayuden a unificar las operaciones de su planta y el flujo de información.

h) Oportunidades

Para la industria de sensores los mercados emergentes representan una oportunidad debido a los niveles más altos de gasto en infraestructura, el aumento de la industrialización y las clases medias emergentes, dado que los consumidores en estos mercados están en desarrollo la demanda incrementará para la industria de sensores que será indispensable para operar las instalaciones que fabrican alimentos y bebidas, productos de cuidado personal, farmacéuticos e incluso bienes de consumo duraderos.

Posición favorable en el Ciclo de Gastos. A nivel mundial, alrededor de \$ 65 mil millones de dólares del valor de los sistemas de automatización de procesos están llegando al final de su ciclo de vida, según la firma de investigación de *ARC Advisory Group*. La reducción de la inversión de capital durante la recesión puede indicar la demanda reprimida de los sensores, significando una oportunidad para dicha industria.

Innovación Tecnológica. Los fabricantes utilizan la tecnología para reducir los costos, mejorar los productos y optimizar el rendimiento de la cadena de suministro. Así mismo los fabricantes promueven que sus clientes opten por invertir en tecnología y automatización.

i) Retos de la industria

Competencia de las importaciones. Los fabricantes estadounidenses se enfrentan a una fuerte competencia de fabricantes extranjeros que en su gran mayoría tienen una estructura de costos más bajos.

Controles de seguridad de procesos. Los controles avanzados, se conectan a diversos sistemas a través de redes informáticas, por ello las empresas deben

asegurarse de que sus sistemas son seguros y que la información de la compañía está protegida.

Volatilidad de los precios de la materia prima - Muchas de las materias primas utilizadas para la fabricación de instrumentos de control de procesos están sujetas a la fluctuación de precios.

1.3.1 Industria hipotética del Simulador Capsim

Capsim es un simulador de negocios diseñado para enseñar estrategia, análisis de la competencia, finanzas, alineación de funciones, y la selección de tácticas para construir una empresa exitosa y enfocada.

Capsim ofrece la rara oportunidad de experimentar la gestión de una empresa completa, con el beneficio de los informes que muestran una correlación clara entre las decisiones de gestión y resultados. Frente a una gama completa de opciones de toma de decisiones basado en la estrategia, los participantes tienen la oportunidad de probar nuevas tácticas, paradigmas estratégicos desconocidos y tomar riesgos en un entorno ficticio.

a) Reporte de la industria y reporte Capsim Courier.

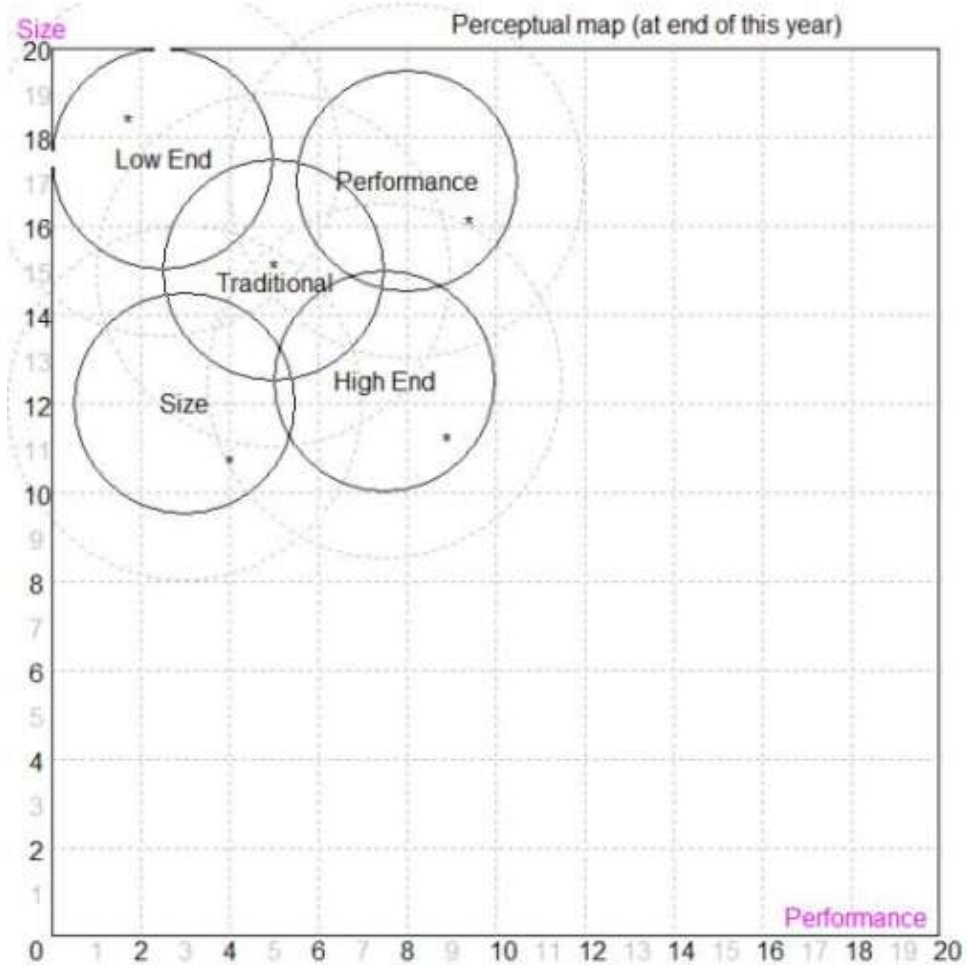
El simulador *Capsim* provee una situación hipotética acerca de la Industria de sensores, dicha simulación incluye dos reportes principales para sus participantes, el reporte de la industria y el reporte *Capsim Courier*.

La situación hipotética que describe el Simulador *Capsim* como reporte de la industria de sensores, describe cinco principales segmentos de mercado, distribuidos entre seis empresas competidoras.

En un inicio, el mercado estaba monopolizado, la única compañía proveedora de Sensores es dividida en seis empresas competidoras que inician en condiciones financieras y de posición en el mercado idénticas, todas las compañías cuentan con cinco productos destinados a cada uno de los segmentos del mercado.

A continuación la posición actual de los segmentos de mercado.

Figura 1.5.- Mapa perceptual de segmentos de mercado en la industria de sensores.



La tendencia en las necesidades de los consumidores es que a través del tiempo, exigen sensores de menor tamaño y mayor desempeño.

La siguiente tabla describe las variaciones esperadas para cada producto distribuido por las seis compañías.

Figura 1.6.- Variaciones esperadas para cada segmento.

| | Pfmn | Size |
|--------------------|-------------|-------------|
| Traditional | +0.7 | -0.7 |
| Low End | +0.5 | -0.5 |
| High End | +0.9 | -0.9 |
| Performance | +1.0 | -0.7 |
| Size | +0.7 | -1.0 |

Como parte de esta situación hipotética el simulador provee una tabla que muestra los puntos centrales de cada segmento de mercado a través de los ciclos de negocio de las compañías.

Figura1.7.- Puntos centrales al final de cada ronda de negocios de los segmentos de mercado.

| Round | Traditional | | Low End | | High End | | Performance | | Size | |
|-------|--------------------|------|----------------|------|-----------------|------|--------------------|------|-------------|------|
| | Pfmn | Size | Pfmn | Size | Pfmn | Size | Pfmn | Size | Pfmn | Size |
| 0 | 5.0 | 15.0 | 2.5 | 17.5 | 7.5 | 12.5 | 8.0 | 17.0 | 3.0 | 12.0 |
| 1 | 5.7 | 14.3 | 3.0 | 17.0 | 8.4 | 11.6 | 9.0 | 16.3 | 3.7 | 11.0 |
| 2 | 6.4 | 13.6 | 3.5 | 16.5 | 9.3 | 10.7 | 10.0 | 15.6 | 4.4 | 10.0 |
| 3 | 7.1 | 12.9 | 4.0 | 16.0 | 10.2 | 9.8 | 11.0 | 14.9 | 5.1 | 9.0 |
| 4 | 7.8 | 12.2 | 4.5 | 15.5 | 11.1 | 8.9 | 12.0 | 14.2 | 5.8 | 8.0 |
| 5 | 8.5 | 11.5 | 5.0 | 15.0 | 12.0 | 8.0 | 13.0 | 13.5 | 6.5 | 7.0 |
| 6 | 9.2 | 10.8 | 5.5 | 14.5 | 12.9 | 7.1 | 14.0 | 12.8 | 7.2 | 6.0 |
| 7 | 9.9 | 10.1 | 6.0 | 14.0 | 13.8 | 6.2 | 15.0 | 12.1 | 7.9 | 5.0 |
| 8 | 10.6 | 9.4 | 6.5 | 13.5 | 14.7 | 5.3 | 16.0 | 11.4 | 8.6 | 4.0 |

Cada segmento de mercado muestra una tasa de crecimiento distinta, sin embargo estas pueden variar año con año.

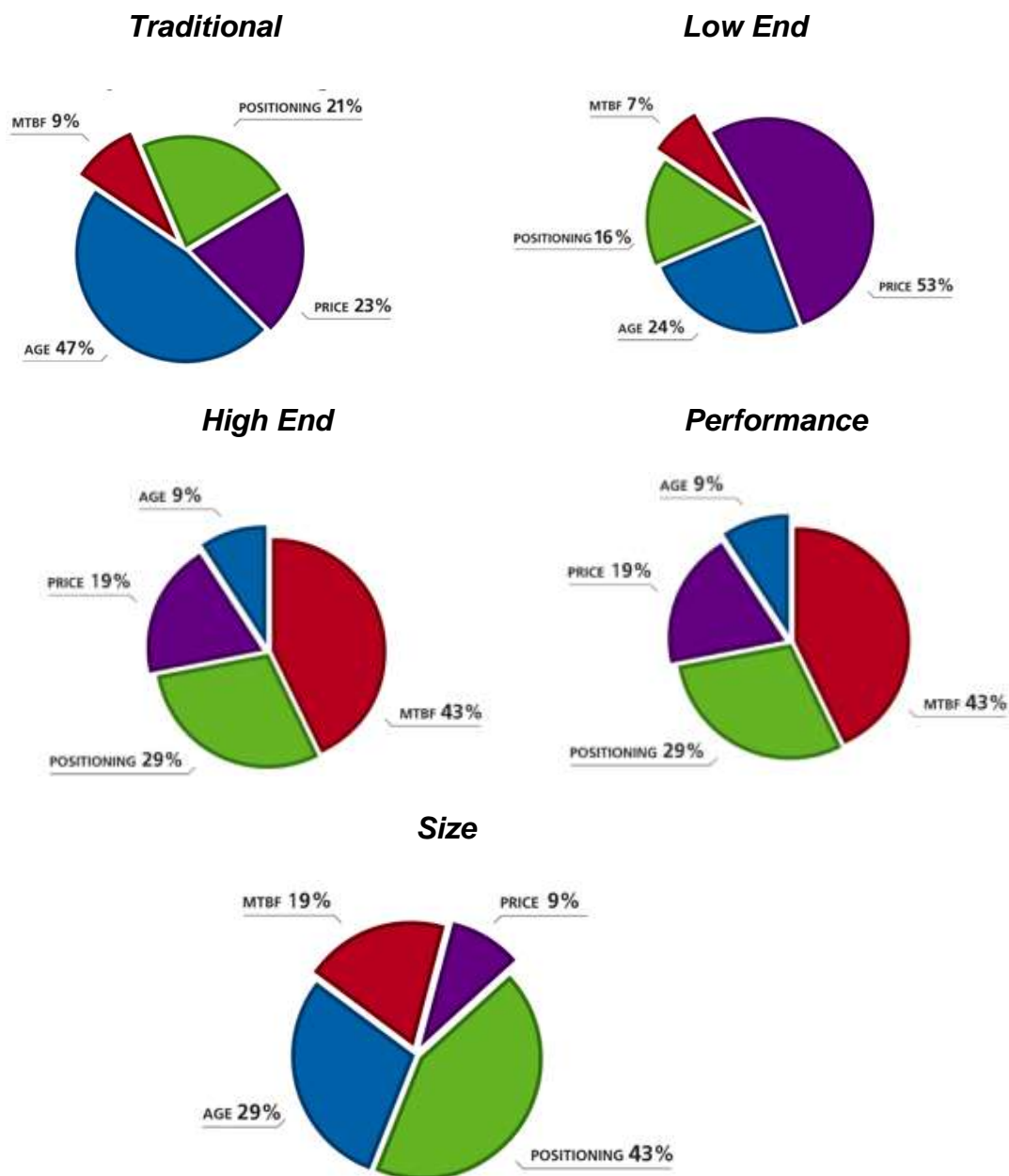
Figura 1.8.- Tasas de Crecimiento por segmento de mercado año 1.

| | |
|--------------------|-------|
| Traditional | 9.9% |
| Low End | 12.6% |
| High End | 16.9% |
| Performance | 20.9% |
| Size | 19.0% |

b) Criterios de Compra

Los distintos segmentos cuentan con características específicas como criterios de compra. A continuación se muestran las figuras que explican el porcentaje de importancia de cada criterio correspondiente a cada segmento.

Figura 1.9.- Criterios de compra



El criterio más importante para el segmento de *Traditional* es la edad del sensor con 47% y el de menor importancia *MTBF* con 9%. Este segmento quiere sensores nuevos, cuyo desarrollo no requiera de amplios periodos. En el caso del segmento de *Low End*, evidentemente lo más importante es el precio con 53% y lo menos *MTBF* con 7%.

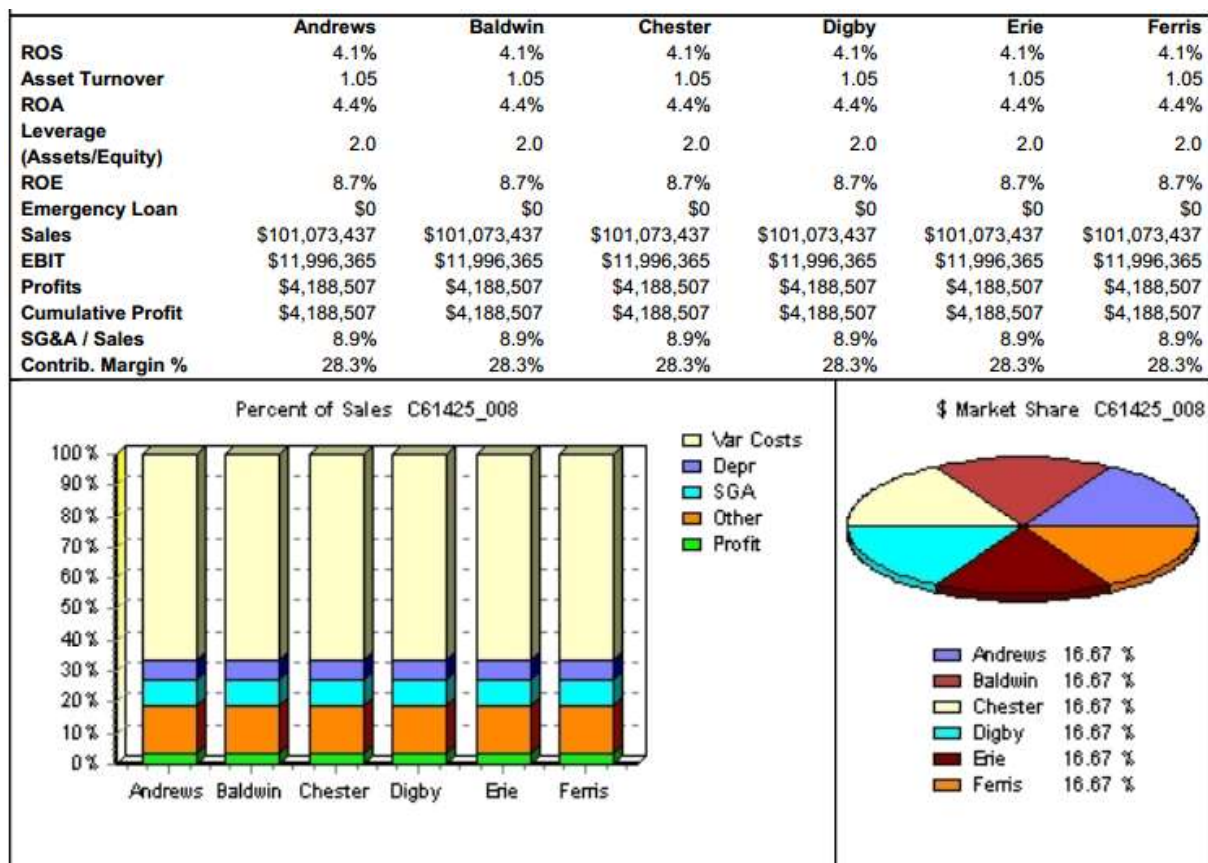
Para el segmento de *High End* el desempeño y el tamaño es los más importante con un 43% y lo menos importante el precio. Están dispuestos a pagar un alto precio si se cumplen los demás requisitos de compra.

El segmento de *Performance* considera como factor más importante de compra MTBF con un 43% y como último criterio la edad, le importa menos cuánto tarde en desarrollarse el sensor sino que tenga un mayor MTBF. Como el nombre lo dice, el criterio de compra más importante para el segmento de *Size* es el tamaño con un 43% y con menor importancia la edad con un 9%.

c) Estadísticas Financieras

Al dividir el monopolio productor de sensores, las 6 nuevas compañías cuentan con la misma situación financiera, participación del mercado y ventas. A continuación la Figura 7 muestra claramente la situación inicial para cada una de las empresas de la industria en el simulador *Capsim*.

Figura 1.10.- Estadísticas financieras



c) Análisis de producción

La situación inicial de las seis empresas es equitativa en cuanto a la producción, tomando en cuenta criterios como inventario, ventas, especificaciones del producto, margen de contribución, precio y capacidad de producción por mencionar algunos. Dicha información es de suma importancia para tomar decisiones de producción y ventas en el simulador.

d) Participación en el mercado

La figura 1.10 muestra la participación en el mercado para cada producto y segmento, así como la participación en el mercado de cada una de las empresas en la industria, que como antes ya se ha mencionado, todas están establecidas bajo las mismas circunstancias al inicio.

1.4 Análisis comparativo entre la industria de sensores a nivel mundial y la industria de sensores de *Capsim*

La industria de *Capsim* inició cuando de ser un monopolio se dividió en seis empresas con condiciones igualitarias. Las ventas de la industria representan \$606.4 millones de dólares. Al llevarse a cabo la división la participación del mercado de cada empresa era del 16.67%.

Consideramos que la industria es atractiva en un grado medio- bajo para nuevos jugadores, la competencia ha incrementado al dividirse en seis compañías y por lo tanto las utilidades y participación en el mercado se han dividido en más partes, lo que significa menos ingresos para todos y por lo tanto la posibilidad de éxito para nuevas empresas es baja.

La industria real de sensores alcanzará más de \$200 mil millones en 2015.¹³ Los países que encabezan la fabricación de sensores son China, Alemania, Japón, Corea del Sur y los EE.UU

¹³ Plone® CMS — Sistema de Gestión de Contenidos de Fuentes Abiertas *Center for Intelligent Maintenance Systems IMS* Obtenido el 6 de marzo de 2014 desde: <http://www.imscenter.net/Research>

Las empresas pueden tener éxito en la producción de piezas estándar a bajo costo o mediante la producción de componentes de alta especialización. Las pequeñas empresas pueden competir eficazmente con las grandes mediante la producción de productos especializados o el desarrollo de nuevas aplicaciones. Contar con conocimiento tecnológico es extremadamente importante.

En EE.UU la industria muestra su mayor concentración en las 50 empresas más grandes que en conjunto generan el 75 por ciento de los ingresos. Fabricantes de sensores y otros componentes electrónicos de Estados Unidos se enfrentan a la competencia de los productores de otros países y, al mismo tiempo, muchos productores estadounidenses disfrutan de fuertes ventas internacionales. Alrededor de la mitad de la producción de EE.UU. se exporta, las importaciones representan alrededor de la mitad del mercado de los EE.UU. El alto valor y bajo peso de los componentes electrónicos hacen que los costos de transporte sean casi insignificantes y por lo tanto sirven para facilitar el comercio internacional.

Es una industria altamente competitiva y muy poco atractiva para nuevos inversionistas ya que se requiere un nivel muy avanzado de conocimiento tecnológico con constantes cambios con base en los requerimientos de los clientes.

1.4.1 Las cinco fuerzas de la Industria de Capsim

Gráfica 1.11.- Las cinco Fuerzas del Mercado en la Industria real y de Capsim.



En la industria de *Capsim* actualmente se encuentran seis proveedores en el mercado por lo tanto las opciones son limitadas para el cliente en cuanto a variedad de productos se refiere.

Los clientes son muchos en comparación al número de proveedores, debido a que manejan un importante número de unidades demandadas por año.

Las amenazas de nuevos productos tienen un grado medio, debido a que en algunas empresas se tiene un buen volumen de inversión en cuanto a investigación y desarrollo y eso propicia el nacimiento de productos sustitutos.

En la industria real las 5 fuerzas tienen un nivel alto. En la parte de proveedores se tiene calculado un volumen que rebasaron las ventas en todo el mundo en 300 millones de dólares en la industria de sensores.

La rivalidad que se tiene entre los proveedores es alta aunque el líder en el mercado real es *Mitsubishi* con un monto de 38 mil millones de dólares el año pasado, y su próximo competidor tiene lo sigue con 7 mil millones de dólares, sin embargo el número de proveedores es alto debido a que se encuentran en cualquier parte de mundo.

La lista de clientes es alta debido a que la demanda y el tamaño de mercados es muy grande gracias a que gran parte de los sensores son utilizados en los teléfonos celulares y computadoras y eso genera una alta oferta. El principal cliente que tiene el mercado de los sensores es *Samsung* con un monto de 188 mil millones de dólares.

La amenaza de nuevos productos sustitutos es de grado medio, debido a que la tendencia de las necesidades a los sensores es cambiante, y se determinan por la velocidad, tamaño y capacidad de procesamiento, por lo tanto existe amenaza de sustitutos pero no se tiene una amenaza latente actualmente en el mercado.

Después de hacer un análisis comparativo de la industria real y el simulador *Capsim* podemos concluir que encontramos grandes diferencias empezado por el tamaño de la industria es evidente que la industria real es mucho más grande y la del simulador *Capsim* sólo representa el 0.20% del mundo real con seis empresas.

La industria real es sin duda una industria que demanda mucho conocimiento tecnológico y al mismo tiempo estrategias que sean rápidas en adaptarse a los

cambios de las demandas de los clientes que están en constante cambios por nuevos y atractivos productos que los satisfagan.

La fuerza de los proveedores es alta dado que la demanda de los sectores electrónicos tiene mucha demanda también otros sectores y el proveedor puede vender al precio que decida a otros sectores.

Los compradores de altos volúmenes tienen la fuerza en este sector, sin embargo en otro tipo de productos en donde los clientes requieren innovación en tecnología, puede ser un nicho de oportunidad siendo más competitivo.

Es necesario crear una estrategia para el simulador que pueda definir el rumbo a seguir ya que es un mercado lleno de posibilidades que sufrió un monopolio y es necesario conquistar a ese mercado de alta exigencia con propuestas de valor que nos permitan tener un negocio que se preserve a lo largo del tiempo.

1.5. Conclusiones del capítulo

Consideramos que los dos panoramas *Capsim* e industria real son totalmente diferentes. En primer lugar por el número de proveedores que se tiene en el mercado de sensores y en segundo por la variedad de sensores que son utilizados en distintos dispositivos electrónicos, modificando las características de los que cada cliente necesita.

Por otra parte, la amenaza de nuevos competidores en la industria real es muy alta en comparación con *Capsim* debido a la existencia de la gran cantidad de compañías en el mercado. Ya sean pequeñas, medianas o grandes empresas, tienen oportunidad de acceder a la industria. La razón principal radica en que las pequeñas empresas pueden invertir en nichos de mercado muy específicos sin necesidad de crear una competencia directa con los líderes del mercado. Dicha posibilidad de especializarse facilita la inclusión de nuevos proveedores en la industria.

Por otra parte, es evidente que en el mundo real los compradores tienen un alto nivel de influencia en los productos y sus precios, debido a que ellos determinan el curso de los modelos y características que el sensor debe tener para ser adaptados a los dispositivos electrónicos que estos requieren.

Observamos que la industria reales inmensamente distinta a la industria hipotética de *Capsim*, principalmente por sus dimensiones y la cantidad tan importante de compañías participantes de la industria.

Sin embargo hemos podido observar a menor escala los movimientos de la industria real en el simulador *Capsim*. La ventaja de observar una pequeña muestra de la industria real en el simulador nos permite analizar más de cerca los movimientos del mercado, la respuesta a nuestras decisiones empresariales, la respuesta de los clientes a los estímulos que ofrecemos y a los que nuestra competencia ofrece. Todo ello nos lleva a reflexionar sobre la importancia de alto impacto que tiene la planeación estratégica de nuestra empresa para el logro de sus objetivos en la industria.

CAPÍTULO 2. MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1 Misión

Baldwin es una compañía que se fundó para generar valor y bienestar a nuestros colaboradores, clientes, inversionistas, sociedad y medio ambiente, mediante la excelencia en la gestión y fabricación de sensores con tecnología de punta cumpliendo así con las expectativas de nuestros clientes.

Trabajamos apoyados en la ética de nuestros valores, aplicándolos con nuestros clientes, proveedores y colaboradores, teniendo el fiel compromiso en la integridad de nuestro negocio mediante las relaciones personales y así facilitar la vida de todos.

2.2 Visión

Llevar nuestros sensores a aquellos que están a la vanguardia e innovación de dispositivos electrónicos, que forman parte de la vida de millones de personas.

Mediante la innovación en el diseño de nuestros sensores ofrecer soluciones que permitan a nuestros clientes potencializar la creatividad de sus dispositivos. Otorgando confianza a nuestros inversionistas reconociéndonos como el mejor socio generador de valor

2.3 Valores

Figura 2.1.- Valores de la empresa *Baldwin*



2.4 Estructura Organizacional

Figura 2.2.- Estructura organizacional de la empresa *Baldwin*



2.4.1 CEO

- Liderar el gobierno corporativo a través de la junta de directores
- Junto con los altos ejecutivos desarrollar la Misión, Visión y dirección de la compañía enfocándose en el futuro de productos, clientes, mercado y tecnología.
- Junto con los altos ejecutivos, comunicar e implementar la visión, misión de la organización y dirección general. Liderar el desarrollo e implementación de la estrategia de la organización en general.
- Asegurarse con la debida diligencia en revisar las estrategias de bajo nivel para mantener la coherencia con las estrategias de alto nivel.
- Liderar, motivar, orientar, dirigir y evaluar el trabajo de nuestros líderes ejecutivos de *R&D*, Finanzas, Producción y *Marketing* y de la organización en general.
- Supervisar el funcionamiento completo de nuestra organización de acuerdo con la dirección establecida en los planes estratégicos.
- Reportar a los accionistas el desempeño de la organización. Y ser evaluado por su desempeño
- Ser un ejemplo coherente en la integridad ética basada en nuestros valores

2.4.2 Finanzas

- Vigilar la rentabilidad y crecimiento del negocio.
- Estructurar de manera eficiente las finanzas de la compañía para dar soporte a la estrategia de la misma.
- Trabajar en equipo con cada una de las áreas de negocio de la compañía, buscando el cumplimiento de sus objetivos estratégicos a través de la aplicación eficiente de los recursos financieros de la empresa.
- Monitorear los indicadores financieros de la compañía para la toma de decisiones oportuna.
- Equilibrar el apalancamiento financiero de la compañía.
- Buscar oportunidades de inversión para maximizar las utilidades de la compañía.
- Vigilar el valor de nuestras acciones en el mercado, y tomar las decisiones pertinentes para mantener e incrementar su valor.
- Analizar el comportamiento del mercado para persuadir a las diferentes áreas de negocio a tomar decisiones que sean rentables para la organización.
- Proveer información de los resultados de cada ejercicio al *CEO* y Directivos de cada área de negocio.
- Informar a las distintas áreas los requerimientos en cuanto a ventas e inversiones para el logro de objetivos financieros.

2.4.3 Producción

- La función del área de Producción es estar encargada de transformar la materia prima en productos y servicios terminados. Utilizando los recursos humanos, económicos y materiales (herramientas y maquinaria) necesarios para su elaboración; con el objetivo de crear un producto final en la forma más económica y eficiente.
- Entre las principales funciones del área de producción se encuentran: El mantenimiento y reparación de maquinaria o equipo, el almacenamiento de materia prima, producto en proceso, producto terminado y el control de calidad.

- En el departamento de producción se tienen las actividades de:
 - Medición del trabajo
 - Métodos del trabajo
 - Ingeniería de producción
 - Análisis y control de fabricación o manufactura
 - Planeación y distribución de instalaciones
 - Administración de salarios
 - Higiene y seguridad industrial
 - Control de la producción y de los inventarios
 - Control de calidad
- El propósito de un gerente de fabricación o producción es elaborar un producto de calidad oportunamente y a menor costo posible, con una inversión mínima de capital y con un máximo de satisfacción de sus empleados.
- El gerente de control de producción se encarga principalmente de establecer y mantener programas de producción, sin perder de vista las necesidades de los clientes y las condiciones económicas favorables que se obtienen con una programación adecuada.

2.4.4 TQM

- El objetivo perseguido por la Gestión de Calidad Total es lograr un proceso de mejora continua de la calidad por un mejor conocimiento y control de todo el sistema (diseño del producto o servicio, proveedores, materiales, distribución, información, etc.) de forma que el producto recibido por los consumidores este constantemente en correctas condiciones para su uso (cero defectos en calidad), además de mejorar todos los procesos internos de forma tal de producir bienes sin defectos a la primera, implicando la eliminación de desperdicios para reducir los costos, mejorar todos los procesos y procedimientos internos, la atención a clientes y proveedores, los tiempos de entrega y los servicios post-venta.
- La Gestión de Calidad involucra a todos los sectores, es tan importante producir el artículo que los consumidores desean, y producirlos sin fallas y al menor coste,

como entregarlos en tiempo y forma, atender correctamente a los clientes, facturar sin errores, y no producir contaminación.

- Así como es importante la calidad de los insumos y para ello se persigue reducir el número de proveedores (llegar a uno por línea de insumos) a los efectos de asegurar la calidad (evitando los costos de verificación de cantidad y calidad), la entrega justo a tiempo y la cantidad solicitada; así también es importante la calidad de la mano de obra (una mano de obra sin suficientes conocimientos o no apta para la tarea implicará costos por falta de productividad, alta rotación, y costos de capacitación). Esta calidad de la mano de obra al igual que la calidad de los insumos o materiales incide tanto en la calidad de los productos, como en los costos y niveles de productividad.
- La Gestión de Calidad involucra a todos los sectores:
 - a) Producir el artículo que los consumidores desean
 - b) Producirlos sin fallos
 - c) Al menor coste
 - d) Entregarlos en tiempo y forma
 - e) Atender correctamente a los clientes
 - f) Facturar sin errores
 - g) No producir contaminación

2.4.5 R&D

- Planear la manera en la que a mediano plazo se logrará obtener los mejores productos de los segmentos en los que queremos ser líderes.
- Invertir en la renovación de los productos estrella para que cumplan con las expectativas que tienen nuestros clientes potenciales.
- Dejar de invertir en los productos que no estén contemplados en nuestras metas a largo plazo.
- Analizar al final de cada el desempeño de la nuestra competencia para hacer benchmarking sobre las prácticas de estos y poder aprender del impacto que tanto sus estrategias, como las nuestras tuvieron en las ventas.

2.4.6 Marketing

- Diseñar y ejecutar un plan de *marketing* anual que nos permita tener un panorama de lo que vamos a invertir, en qué medios de comunicación, por medio de qué tipo de vendedores y qué tiempo le dedicaran estos a cada segmento.
- Investigar y analizar los requerimientos que el mercado espera de los productos que ofrecemos.
- Invertir en los medios de comunicación que nos permitan ser conocidos por nuestros potenciales clientes.
- Hacer que nuestros productos estrella sean accesibles de manera fácil y rápida para los segmentos a los que nos enfocamos.
- Año con año analizar los el impacto que tuvo nuestro plan de *marketing* para poder tomar decisiones sobre el plan del próximo año.

2.4.5 Recursos Humanos

- Planificar, dirigir y coordinar las actividades de Recursos Humanos de la empresa, diseñando planes a corto, medio y largo plazo.
- Gestionar los recursos disponibles, determinando los procedimientos y los niveles de calidad para garantizar un personal competitivo para la organización.
- Elaborar y dirigir los planes de planilla de personal en base a la política de la organización
- Cooperar con el Departamento producción para adaptar e implementar la plantilla de personal a las necesidades del cliente.
- Planificar reclutamiento , capacitación y certificaciones del personal según las especificaciones de las aéreas donde se requiere el personal

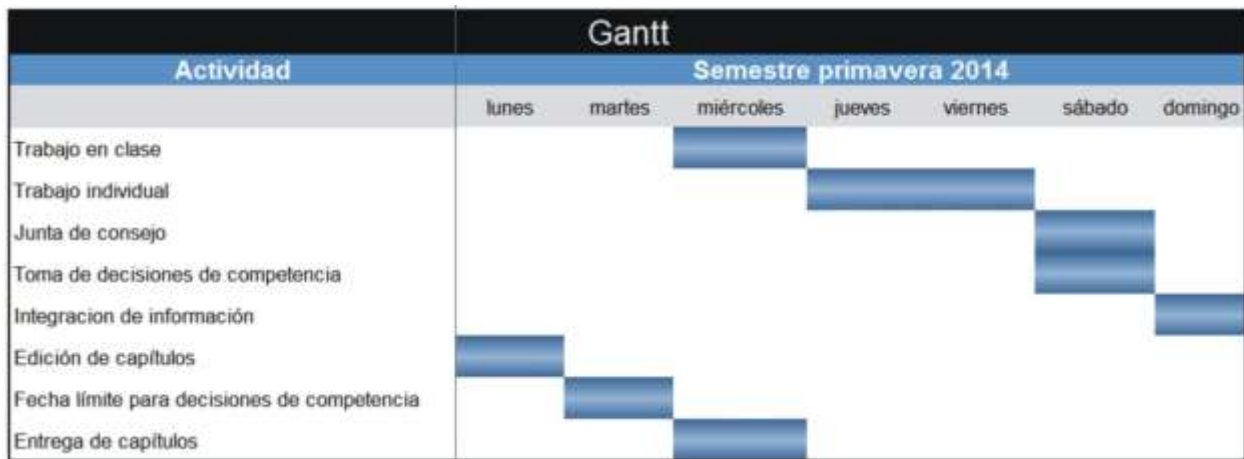
2.5 Toma de decisiones

Nuestra metodología de trabajo está basada fuertemente en el trabajo en equipo, aunque hemos distribuido las actividades necesarias para concluir el presente trabajo, las decisiones finales se toman en conjunto.

En un inicio, nuestro *CEO*, se encargó de hacer una análisis de nuestras fortalezas y debilidades como integrantes del equipo, por lo que cada uno de los miembros tiene asignadas tareas que potencializan sus conocimientos actuales, y que sin duda tienen mayor impacto para el equipo asignadas de esa manera.

A continuación presentamos nuestro diagrama de *Gantt*, el cual describe las principales actividades que requerimos desempeñar.

Figura 2.3.- Cronograma de actividades de la empresa *Baldwin*



Nos hemos basado en un esquema semanal, ya que las actividades enunciadas son repetitivas semana a semana y esto nos lleva a la conclusión que seguiremos un lineamiento uniforme para obtener un resultado sin mucha variabilidad.

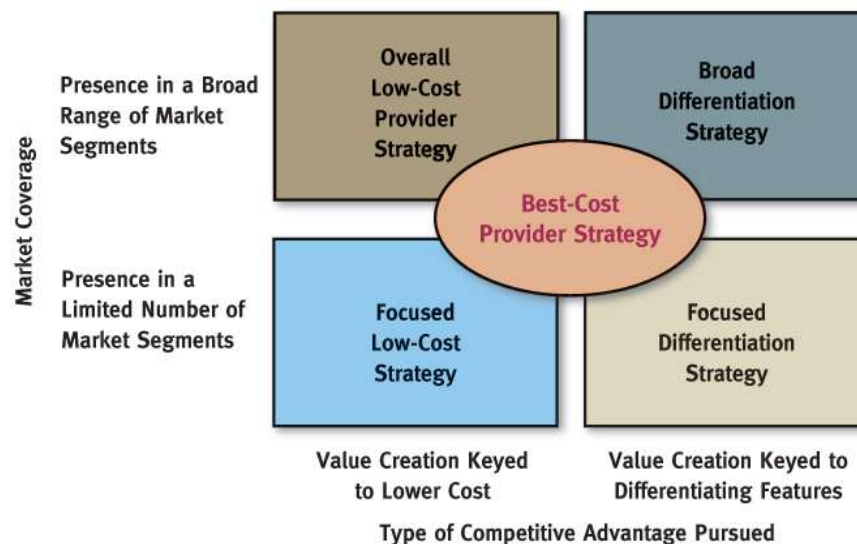
CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA Y SUS OBJETIVOS

En este capítulo explicaremos la estrategia de *Balwdin*, es decir, desarrollaremos el plan de la gestión de la compañía para competir con éxito y asegurar una ventaja competitiva sobre los rivales. Lo que desarrollaremos son esfuerzos específicos para dar a los clientes un valor superior en dos vertientes:

- Un buen producto a un precio inferior
- Un producto superior donde el precio no es lo más importante sino las características que vayan acorde con las especificaciones del mercado, calidad, servicio y demás atributos.

Para desarrollar una estrategia competitiva nos basaremos en una de las estrategias que define *Gamble & Thompson*¹⁴ Una estrategia competitiva se refiere a las características del plan de gestión de la gerencia, para competir con éxito y asegurar una ventaja sobre sus rivales.

Figura 3.1 Estrategias competitivas y posicionamiento de la industria¹⁵



En la figura 3.1 se muestran las cinco estrategias genéricas competitivas y el posicionamiento de la industria.¹⁶

¹⁴ Arenas Rangel, Florde Luz *et al.*, *Simulador de negocios Capsin: estrategia de la empresa Andrews en la industria de sensores*, Trabajo de Tesis, ITESO, Guadalajara Jalisco, 2013.

¹⁵ De la Cerda Gastelum, José "Chapter 5 The Five Generic Competitive Strategies", Presentación del Curso, ITESO, Febrero de 2014.

¹⁶ Arenas Rangel, Florde Luz *et al.*, *op. cit.*

1. **Bajo costo:** Trata de conseguir costos totales más bajos que sus rivales, atrayendo a un amplio espectro de clientes, generalmente bajando más sus precios. ¹⁷
2. **Diferenciación Ampliada:** Busca diferenciar sus productos y servicios de sus competidores, en formas que atraerán un amplio espectro de compradores. ¹⁸
3. **Enfoque en el bajo costo:** Concentración en un reducido nicho de mercado, sin competir con rivales al ofrecer costos más bajos que su competencia, atendiendo a estos segmentos con productos a un precio más bajo. ¹⁹
4. **Enfoque en la diferenciación:** Concentración en un reducido nicho de mercado, sin competir con rivales al ofrecer atributos personalizados que satisfacen sus gustos y requerimientos mejor que otros rivales. ²⁰
5. **Mejor costo:** Dar a los clientes un mayor valor por su dinero, satisfaciendo sus expectativas con atributos claves de calidad, características, rendimiento y servicios, al mismo tiempo que superan sus expectativas de precio. (*Gamble J.& Thompson, 2012*)²¹

Basándonos en estas cinco estrategias genéricas la junta directiva de la empresa *Baldwin* se decidió por la estrategia de amplia diferenciación y la implementará durante la competencia del Simulador de *Capsim*.

Estrategia Baldwin

Con base en el análisis de las condiciones del mercado, las tendencias de la industria, las expectativas de los directivos de *Baldwin* e inversionistas, decidimos enfocar los recursos de la compañía a seguir una estrategia de diferenciación ampliada.

Dicha estrategia consiste en tener una amplia oferta de productos de alta calidad, que ofrezcan características muy específicas que satisfagan las exigencias de nuestros clientes, donde los criterios de tamaño y de *MTBF* son el factor clave de decisión y no el precio.

Siendo así, nos enfocaremos principalmente en tres segmentos de mercado, *High End, Performance y Size*. De manera secundaria, nos apoyaremos en el

¹⁷ *ibid.*

¹⁸ *ibid.*

¹⁹ *ibid.*

²⁰ *ibid.*

²¹ *ibid.*

segmento *Low End*, ya que el volumen de ventas del mismo solventara las inversiones que realizaremos en los otros tres segmentos que son blanco estratégico para *Baldwing*.

Durante los primeros tres años invertiremos una fuerte cantidad en R&D, Marketing y producción con la finalidad de cubrir los criterios de compra de los segmentos *High End*, *Performance* y *Size*. También se considera abrir líneas nuevas de productos para cada uno de ellos. Lo que pretendemos es tener cada año un producto de cada uno de estos tres segmentos a la venta cumpliendo los criterios del mercado cerca del 100%, mientras los nuevos productos se desarrollan. Al siguiente año los que cumplirán con los criterios de compra serán los nuevos productos. De esta manera tendremos en el mercado intercaladamente un producto de cada segmento que cumplan con los requisitos de compra año con año.

Debido a la fuerte inversión que se hará en *R&D* para los productos de *High End*, *Performance* y *Size* los primeros tres años las utilidades se verán mermadas en dichos productos. Lo que esperamos es que a partir del cuarto año esas inversiones rindan frutos y ser los líderes del mercado en esos tres productos y recuperar la inversión. Estas utilidades servirán para seguir invirtiendo en las nuevas líneas de productos y a partir del sexto año de operaciones esperamos tener todos los productos que *Baldwin* manejará en el mercado y que estén nivelados para invertir proporcionalmente en ellos y así no tener pérdida en ninguno de ellos y obtener las utilidades máxima de cada uno de ellos ya que cumplirán con las especificaciones del mercado y junto con la inversión en ventas y Marketing esperamos llevarlos al primer lugar de ventas con un margen de contribución superior al 30%.

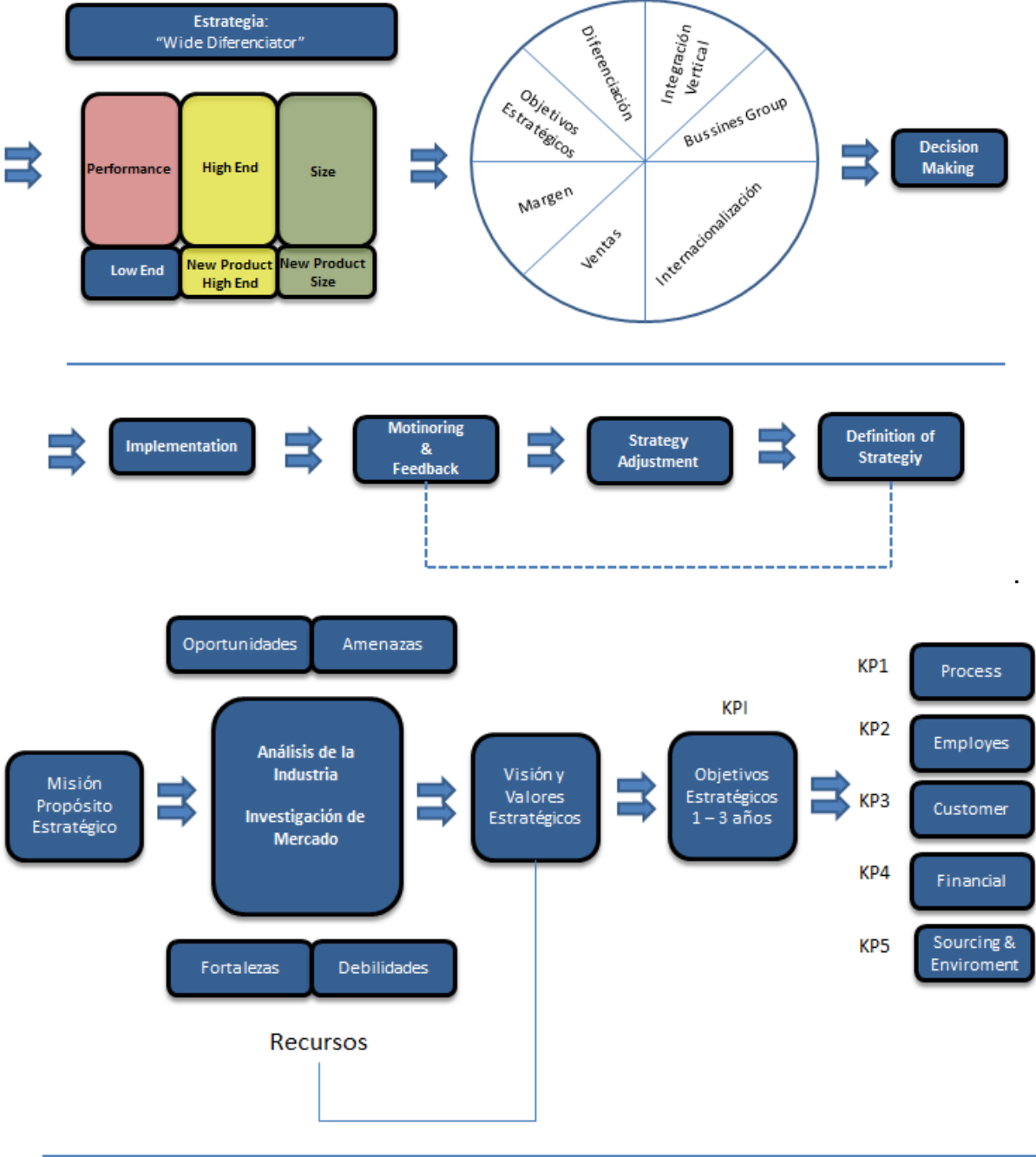
Una de las tácticas que se tienen planeadas y que es crucial que se aplique desde el primer año de actividades es trasladar paulatinamente nuestro producto de *Traditional* al segmento de *Size* para aprovechar esa planta y no comenzar de cero, ya que resultaría más costoso y tardado.

De este modo, abarcaremos un porcentaje mayor de la participación de mercado para los segmentos de productos de alta calidad antes mencionados.

3.1.1 Mapa estratégico de Baldwin

El mapa estratégico que a continuación se muestra resume la forma en que se pretende llevar a cabo la estrategia.

Figura 3.2 .- Mapa estratégico de Baldwin



Lo primero que hicimos fue definir la misión, visión y valores de *Baldwin*, documentados en el capítulo 2, los cuales son la base para comenzar a trabajar. Definir el propósito de la empresa, hacia dónde vamos y como nos vemos en el futuro nos orienta para reflexionar acerca de cómo lograrlo y establecer los objetivos estratégicos y las tácticas que se llevarán a cabo para lograrlos.

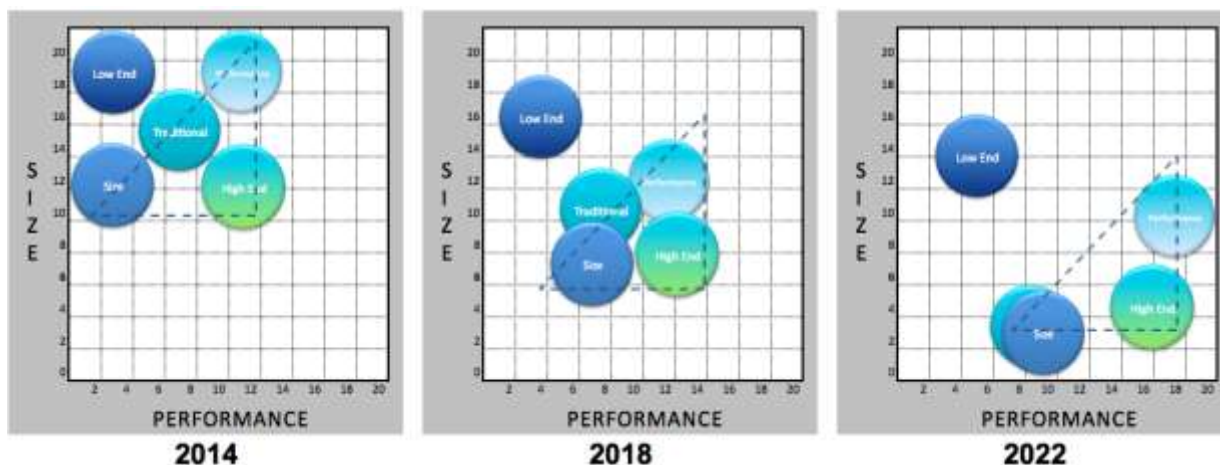
El segundo paso es hacer un análisis de la industria. Apoyados de las 5 fuerzas de *Porter* y de fuentes como *Hoover's* se puede obtener un análisis de la industria, de cómo actúan los rivales, cuáles son las tendencias de la industria y qué esperan los compradores. Además será necesario hacer un análisis de *Baldwin* para evaluar las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas.

Con base en lo anterior, se establecen los objetivos estratégicos. Para poder evaluar el cumplimiento de estos, se utilizará un *Balance Scorecard* que se muestra en la figura 3.4, el cual incluye la perspectiva del cliente, procesos, empleados, ambiente e indicadores financieros.

La estrategia de Diferenciación Ampliada por la cual nos decidimos tendrá que pasar por un proceso de toma de decisiones basados en el análisis del desempeño de *Baldwin* y los competidores en el año anterior. Se tomarán en cuenta los objetivos estratégicos, ventas y margen de contribución.

Los pasos finales es la implementación, el monitoreo y retroalimentación. Año tras año se implementarán las tácticas que nos ayuden a lograr los objetivos estratégicos. Deberán monitorearse los resultados y si es necesario se valorará si se requieren ajustes en la estrategia.

Figura 3.3. Evolución del mapa perceptual



Al inicio de la competencia de *Capsim*, la industria era un monopolio y se dividió en seis compañías, todas arrancan la simulación con las mismas condiciones. Cada uno tiene cinco productos, uno de cada segmento: *Traditional*, *Low End*, *High End*, *Performance* y *Size* como se muestra el primer recuadro del gráfico 3 de este capítulo.

Pretendemos llevar nuestra planta de *Traditional* hacia el segmento *Size* y mover el segmento de *Low End* año con año con una buena calificación del cliente, suficiente para no salir de ese mercado pero sin tener que invertir mucho. Eventualmente abandonaremos el segmento de *Traditional*. Para el tercer año esperamos que la planta de *Traditional* esté migrada totalmente al segmento *Size* y a partir de ese año poder sacar al mercado un producto que cumpla con los criterios de compra de ese año en un 95%.

Para el año 2022 queremos cumplir con los criterios de compra que demandan los segmentos *High End*, *Performance* y *Size* con excelencia, dejando de lado por completo a *Traditional* y teniendo un desempeño de nivel medio en *Performance*.

3.2 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos los dividimos en cuatro vertientes, relacionados con: Marketing, R&D, Producción y Finanzas. A continuación se enumeran:

Marketing

1. Mantener la conciencia del consumidor del 60% en todos los productos
2. Incrementar la conciencia del consumidor en 50 % en nuestros productos estratégicos, como lo son *High End*, *Performance* y *Size*.
3. Incrementar nuestra participación en el mercado 4% anual para nuestros productos nuevos en los segmentos estratégicos de *High End*, *Performance* y *Size* después del tercer año de su lanzamiento al mercado.; mantener en 15% de la participación del mercado para el segmento de *Low End*.

R&D

4. Introducir tres nuevos productos estratégicos en los siguientes 4 años

Producción

5. Mantener la productividad al 100% y aumentar en promedio un 1% anual, a partir del quinto año de operación.

Finanzas

6. Obtener utilidades del 10% o más a partir del cuarto año de operación.
7. Incrementar el precio de nuestras acciones un dólar por acción, por año, a partir del cuarto año de operación.
8. Buscar utilidades de 7% a 10% en cada una de nuestras líneas de producto mediante el ajuste correcto de los requerimientos de las demás áreas de negocio.

En este capítulo presentamos la estrategia que creemos generará valor y que puede ser competitiva ante los rivales y la demanda del mercado tras hacer un análisis de la industria .

Monitorearemos los requerimientos del cliente, los movimientos de los rivales, las condiciones del mercado, las fianzas, nuestros recursos en lo subsecuente para poder medir y evaluar el desempeño de la estrategia que seguiremos en la competencia.

Todos los elementos involucrados en la creación de una estrategia son importantes al grado que estos pueden modificarse en el momento en que la estrategia no tenga los resultados esperados. Tanto en el simulador como en la vida real, el tiempo es un factor determinante en el desempeño y eficacia de la estrategia y esto puede marcar el éxito o el fracaso de una organización.

Para medir el la consecución de los objetivos estratégicos utilizaremos la tabla número dos de este capítulo. El color verde significa que se ha logrado el objetivo, el

color amarillo que está en proceso pero no se logró y el rojo que no está cerca de completarse.

Figura 3.4 - *Balance Scorecard* para el análisis del desempeño de *Baldwin*

| Objetivos Estratégicos | | |
|---|-------------------------|-----------|
| Año 2015 Ronda 1 | | |
| Objetivo | Resultado | Indicador |
| | | V A R |
| Mantener el Customer awarness del 60% en todos los productos | En proceso | A |
| Incrementar el Customer awarness 50 % en nuestros productos estratégicos, como lo son High End, Performance y Size | El promedio fue de 50.6 | A |
| Introducir 3 nuevos productos estratégicos en los siguientes 4 años | Resultados 52% y 54% | V |
| Incrementar nuestra participación en el mercado 4% anual para nuestros productos nuevos en los segmentos estratégicos de High End, Performance y size después del 3er año de su lanzamiento al Mercado.; Mantener en 15% el Market share para el segmento de Low End. | En proceso | A |
| Obtener utilidades del 10% o más a partir del 4 año de operación. | En proceso | R |
| Incrementar el precio de nuestras acciones un dólar por acción, por año, a partir del 4to año de operación. | En proceso | R |
| Mantener la productividad al 100% y aumentar en promedio un 1% anual, a partir del 5to año de operación. | En proceso | A |

**CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y
RESULTADOS DE LA EMPRESA *BALDWIN* AÑO
2015**

4.1 Análisis del Balance Scorecard

2015 fue el primer año de operaciones desde la fragmentación del monopolio inicial. En este capítulo analizaremos cómo se desarrollaron *Baldwin* y los demás competidores, especialmente en los indicadores que atañen a nuestros objetivos estratégicos. Esa información nos servirá para tomar decisiones para la ejecución y cambios de la estrategia en 2016.

A continuación presentamos el *Balance Scorecard* de la industria C63676. La importancia de dicha herramienta radica en la calificación asignada a los resultados del ejercicio 2015 de todas las empresas en la industria con base en su desempeño global.

Figura 4.1 .- Resultados *Balanced Scorecard* en 2015

| INDUSTRY C63676 | | | | | | | | | | | |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|------|
| Team Name | Rd 1 | Rd 2 | Rd 3 | Rd 4 | Rd 5 | Rd 6 | Rd 7 | Rd 8 | Recap | Total | |
| Andrews | | 44 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 81 | 125 |
| Baldwin | | 37 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 77 | 114 |
| Chester | | 60 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 102 | 162 |
| Digby | | 66 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 100 | 156 |
| Erie | | 56 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 96 | 152 |
| Ferris | | 65 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 99 | 164 |
| Possible Point | | 62 | 89 | 89 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 240 | 1000 |

Chester ocupa la primera posición en la industria como la compañía con mejor desempeño con un total de 102 puntos. En seguida *Digby* consolida su posición con 100 puntos. La empresa *Baldwin* se encuentra con el desempeño más bajo de la industria, con 77 puntos.

Figura 4.2 .- Análisis de Producción de *Chester* y *Baldwin* 2015

| Name | Primary Segment | Units Sold | Unit Inventory | Revision Date | Age Dec. 31 | MTBF | Pfmm Coord | Size Coord | Price | Material Cost | Labor Cost | Contr. Marg. | 2nd Shift & Over-time | Auto mation Next Round | Capacity Next Round | Plant Utiliz. |
|--------|-----------------|------------|----------------|---------------|-------------|-------|------------|------------|---------|---------------|------------|--------------|-----------------------|------------------------|---------------------|---------------|
| Cake | Trad | 1,495 | 595 | 3/17/2015 | 2.4 | 17500 | 5.7 | 14.3 | \$28.00 | \$10.85 | \$8.08 | 28% | 7% | 4.0 | 1,800 | 106% |
| Cedar | Low | 1,683 | 0 | 5/25/2010 | 5.6 | 14000 | 3.0 | 17.0 | \$20.00 | \$7.05 | \$7.22 | 27% | 19% | 5.5 | 1,500 | 117% |
| Cid | High | 652 | 2 | 5/12/2015 | 1.7 | 23000 | 8.5 | 11.5 | \$39.50 | \$15.35 | \$8.97 | 38% | 0% | 3.5 | 650 | 94% |
| Coat | Pfmm | 368 | 36 | 6/29/2012 | 3.5 | 25000 | 9.4 | 15.5 | \$33.50 | \$14.81 | \$8.97 | 27% | 0% | 3.0 | 350 | 93% |
| Cure | Size | 373 | 85 | 11/29/2015 | 1.8 | 19000 | 4.7 | 9.6 | \$34.50 | \$13.73 | \$8.97 | 34% | 0% | 3.5 | 500 | 79% |
| Conan | | 0 | 0 | 8/17/2016 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0.0 | \$0.00 | \$0.00 | \$0.00 | 0% | 0% | 1.0 | 350 | 0% |
| Cheeto | | 0 | 0 | 4/18/2016 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0.0 | \$0.00 | \$0.00 | \$0.00 | 0% | 0% | 1.0 | 350 | 0% |
| Baker | Trad | 663 | 672 | 9/8/2017 | 4.1 | 17500 | 5.5 | 14.5 | \$27.80 | \$10.65 | \$7.89 | 23% | 0% | 4.0 | 1,500 | 76% |
| Bead | Low | 1,712 | 0 | 5/25/2010 | 5.6 | 14000 | 3.0 | 17.0 | \$20.00 | \$7.05 | \$7.33 | 27% | 21% | 5.0 | 1,400 | 120% |
| Bid | High | 449 | 92 | 5/10/2017 | 2.7 | 23000 | 8.0 | 12.0 | \$37.99 | \$14.84 | \$9.02 | 34% | 0% | 3.0 | 900 | 56% |
| Bold | Pfmm | 619 | 0 | 1/29/2015 | 3.5 | 27000 | 9.4 | 15.5 | \$33.50 | \$15.41 | \$9.02 | 26% | 0% | 3.0 | 600 | 90% |
| Buddy | Size | 381 | 135 | 6/30/2016 | 3.6 | 19000 | 4.0 | 11.0 | \$33.00 | \$12.60 | \$9.02 | 30% | 0% | 3.0 | 600 | 75% |
| B2B | | 0 | 0 | 6/2/2016 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0.0 | \$0.00 | \$0.00 | \$0.00 | 0% | 0% | 1.0 | 300 | 0% |

Chester rebasó a la compañía *Ferris* con márgenes de contribución desde el 27% hasta el 38%. Su producto *Cid* del segmento *High End* fue el producto con más alto margen de contribución con 38% en comparación con todos los competidores.

La compañía *Chester* agregó dos líneas de productos llamados *Connan* y *Cheto* cuyas actualizaciones y mejoras saldrán en el año 2016. Con base en estos movimientos tenemos la suposición que se basarán en la estrategia de costo bajo e invertirán en automatización para mantener los costos lo más bajos posibles y así mantener un buen margen de contribución en el mercado.

Por otra parte, *Baldwin* mantuvo sus márgenes de contribución de manera importante desde 23% hasta 34% respecto al año actual. Solo dos de sus productos superan el 30%. Actualmente, el producto con mayor margen de contribución de la empresa *Baldwin* fue *Bid*, del segmento *High End*, con un 34%.

La empresa *Ferris* actualmente es la que tiene un mayor número de productos con un margen de contribución alto en cuatro productos, dando así una muestra de que el monto de utilidad es alto comparado con la competencia, debido a que sus altos márgenes de utilidad. Esto se refleja en que en su primero año de ventas lograron \$7.4 MDD y lo cual representó la utilidad más alta del mercado.

Por otra parte *Baldwin* tuvo una pérdida en las utilidades con -\$1.99 MDD en el presente año. Una de las razones principales de este resultado fue el alto nivel de inversión que se hizo en investigación y desarrollo y esto hizo que los costos aumentaran de manera significativa e impactara contra el valor de las ventas. Respecto al monto de ventas, *Baldwin* tuvo \$103 MDD en el año 2015 contra la empresa *Chester* el cual representó \$126 MDD, teniendo una diferencia menor de \$23 MDD.

4.2 Objetivos estratégicos de *Baldwin* basados en la estrategia de diferenciación ampliada

De acuerdo a nuestro desempeño en 2015, presentamos el cumplimiento de nuestros objetivos estratégicos, así como su cercanía al cumplimiento. Utilizamos colores para representar el grado de cumplimiento. El color rojo significa que se está lejos de cumplir, el color amarillo indica que esta en proceso de cumplirse y el verde que se ha cumplido el objetivo.

Figura 4.3 - Resultados del Balance Scorecard de Baldwin en 2015

| Objetivos Estratégicos | | |
|---|-------------------------|-----------|
| Año 2015 Ronda 1 | | |
| Objetivo | Resultado | Indicador |
| | | V A R |
| Mantener el Customer awareness del 60% en todos los productos | En proceso | A |
| Incrementar el Customer awareness 50 % en nuestros productos estratégicos, como lo son High End, Performance y Size | El promedio fue de 50.6 | A |
| Introducir 3 nuevos productos estratégicos en los siguientes 4 años | Resultados 52% y 54% | V |
| Incrementar nuestra participación en el mercado 4% anual para nuestros productos nuevos en los segmentos estratégicos de High End, Performance y size después del 3er año de su lanzamiento al Mercado.; Mantener en 15% el Market share para el segmento de Low End. | En proceso | A |
| Obtener utilidades del 10% o más a partir del 4 año de operación. | En proceso | R |
| Incrementar el precio de nuestras acciones un dólar por acción, por año, a partir del 4to año de operación. | En proceso | R |
| Mantener la productividad al 100% y aumentar en promedio un 1% anual, a partir del 5to año de operación. | En proceso | A |

4.3 Precio de la acción y desempeño de *Baldwin*

Figura 10.4.- Acciones al cierre de 2015



Baldwin cerró 2015 con valor de \$26.16 USD por acción como resultado del conjunto de acciones que se tomaron en 2014. El precio por acción disminuyó \$8.09 dólares por acción respecto al periodo pasado.

Al observar los cambios en el panorama de la compañía, la Mesa Directiva, decide seguir apoyando la estrategia que se planteó desde un inicio y así sostener el buen curso de acción de la misma.

La disminución de \$8.09 dólares por acción se debió principalmente a lo siguiente:

- Nuestros pasivos se mantuvieron en 45 MDD respecto al año pasado.
- Sin embargo, el año pasado se tenía una deuda largo plazo de 41 MDD y actualmente se tiene un saldo de 53 MDD
- Tuvimos perdida en el ejercicios por 1.9 MDD
- Se quedó con inventario en tres productos
- Se tuvo una fuerte inversión en Investigación y desarrollo lo cual generó altos costos
- El aumento porcentual de nuestros pasivos impacta la perspectiva que se tiene de *Baldwin* en el mercado bursátil, ocasionando una baja en el precio de las acciones.

En cuanto a la competencia, *Ferris* encabeza en el mercado con un valor por acción de \$44.85 USD, en segundo lugar se mantiene *Erie*, con \$40.64 USD, tercer lugar *Chester*, cuarto lugar *Digby*, quinto lugar *Andrews*, y por último *Baldwin*.

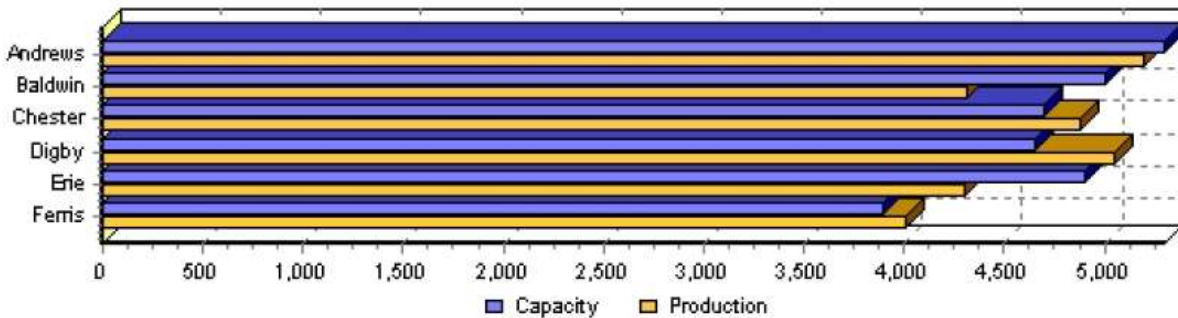
4.4 Análisis de la competencia y resultados 2015

4.4.1 Capacidad de producción

En el gráfico de producción y capacidad podemos observar el desempeño en la optimización de la utilización de las plantas de producción.

Figura 4.5.- producción y capacidad de 2015

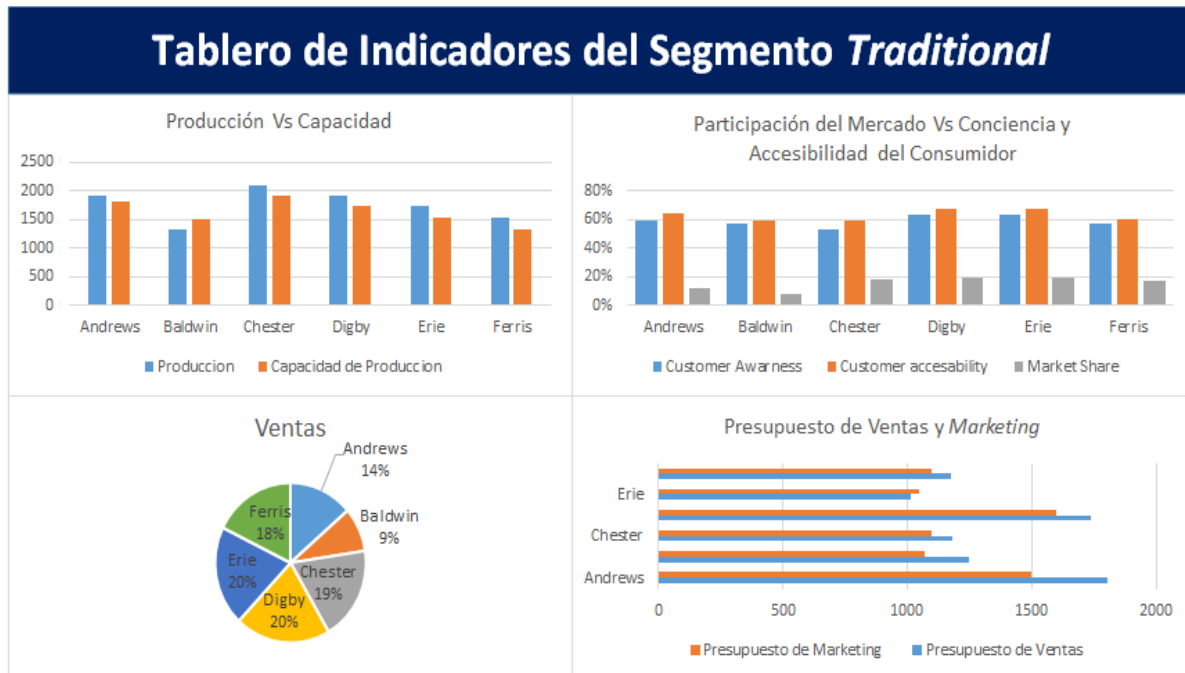
Production Vs. Capacity C63676



En este caso podemos observar que las empresas las empresas *Digby* y *Ferris*, aprovecharon casi al máximo su capacidad, utilizando segundos turnos en algunas de sus plantas. *Baldwin* solamente tuvo una planta donde utilizó un segundo turno que fue para el producto *Bead*.

4.4.2 Segmento *Traditional*

Figura 4.6 - Tablero de indicadores del segmento *Traditional* de 2015

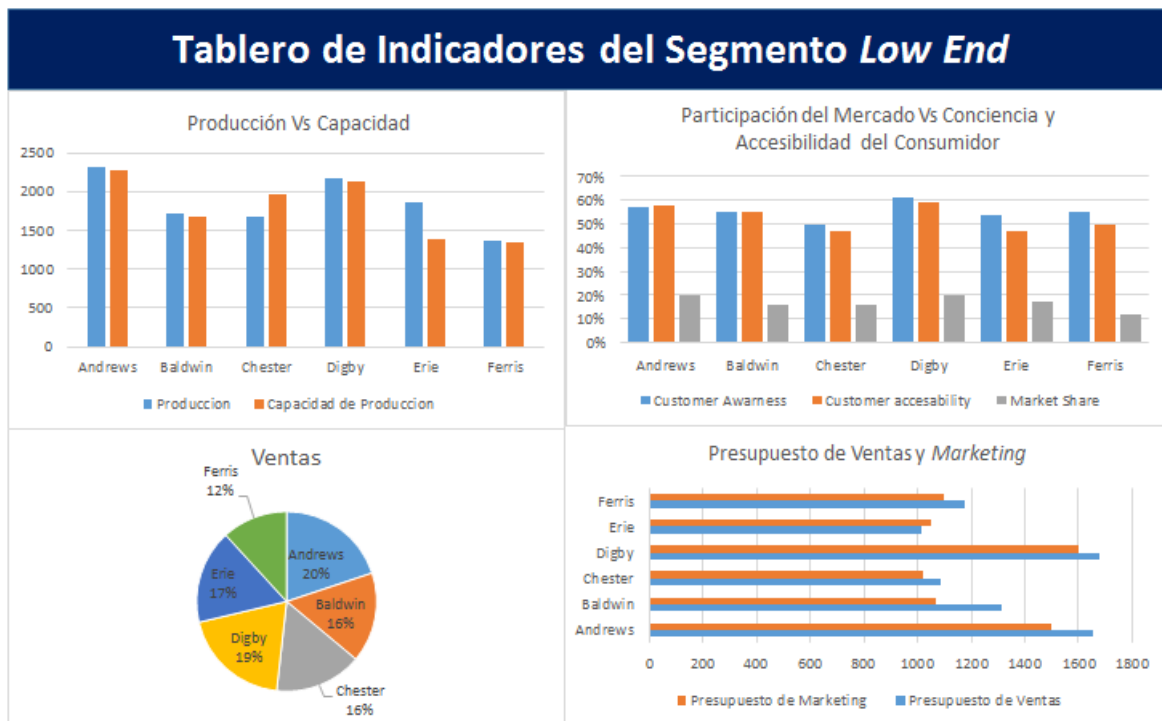


Se ha detectado que en muchas compañías han decidido apostarle en su estrategia con productos de *Traditional*. Por esa razón, hemos decidido mover el producto *Baker* que se encuentra en este segmento y trasladarlo a *Size*, por lo tanto, se ha invertido en investigación y desarrollo para adecuar el producto a dicho segmento y así tener un producto competitivo en el mercado. Sin embargo, en este año la compañía *Erie*, con su producto *Eat*, encabezan las ventas con 20% en participación del mercado, seguido del producto *Daze* con 19% de la compañía *Digby*. Es claro que esta compañía dirigirá su estrategia a este segmento. También observamos que la compañía *Erie* tiene acaparado el mercado con un 20% de las ventas del mercado en todos sus productos.

Se tiene pensado que a partir del tercer año la compañía *Baldwin* ya no contará con ninguna línea de producto en este segmento por lo tanto no se analizará a la competencia debido a que la estrategia de *Baldwin* ya no contempla dicho segmento de mercado.

4.4.3 Segmento Low End

Figura 4.7 - Tablero de indicadores del segmento *Low End* de 2015



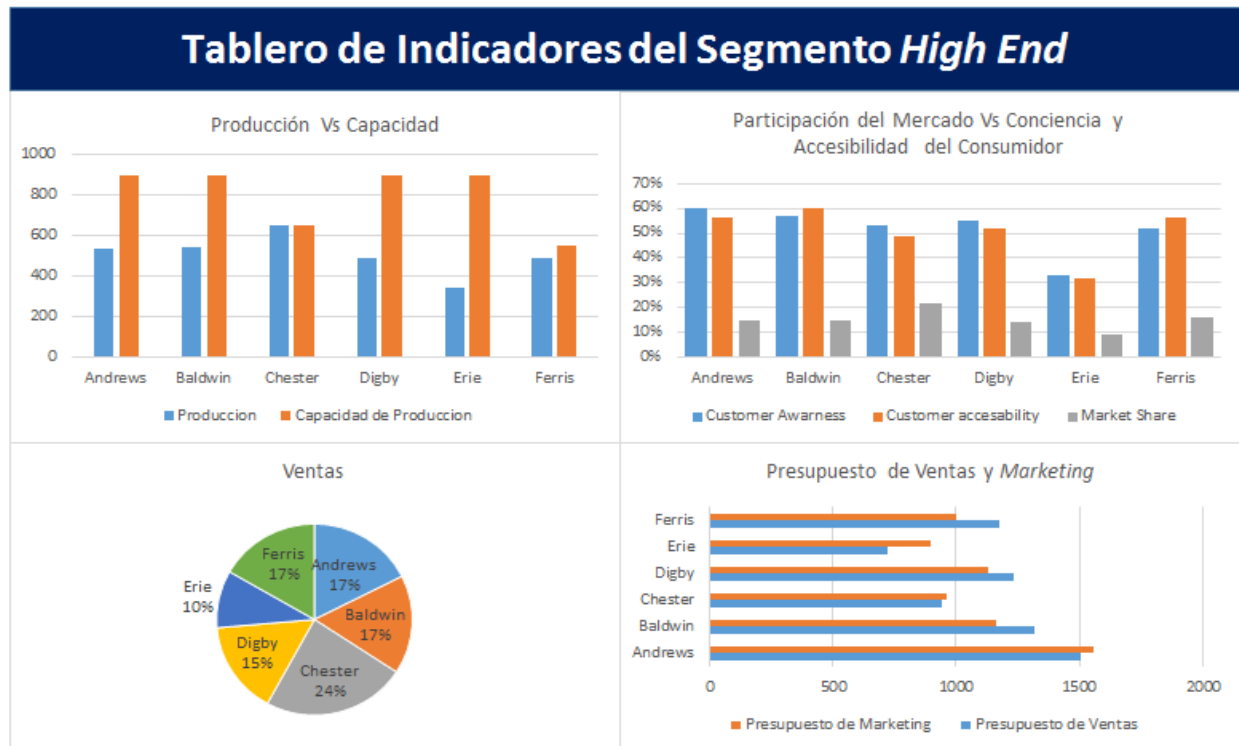
En este año podemos observar que la mayor parte de las ventas fueron para el producto *Acre* de la compañía *Andrews* con un 20%, siguiéndole el producto *Dell* de la compañía *Digby* con un porcentaje de 19% y después el producto *Ebb* de la compañía *Erie* con un 17% de ventas del mercado.

El producto *Bead* de *Baldwin* quedó con una participación del 16%, siendo ese porcentaje el total entre todos los productos. Podemos observar que en gran medida el éxito de las ventas fue gracias a los presupuestos de ventas y *marketing* en los que las empresas *Digby*, *Andrews* y *Erie* invirtieron.

Baldwin quedó por debajo de las empresas antes mencionadas en el rubro de los presupuestos de ventas y *marketing*. Este es un segmento muy competido y se debe cuidar muy a detalle lo que el cliente está pidiendo para poder mantenernos en los siguientes años.

4.4.4 Segmento High End

Figura 4.8 - Tablero de indicadores del segmento *High End* de 2015

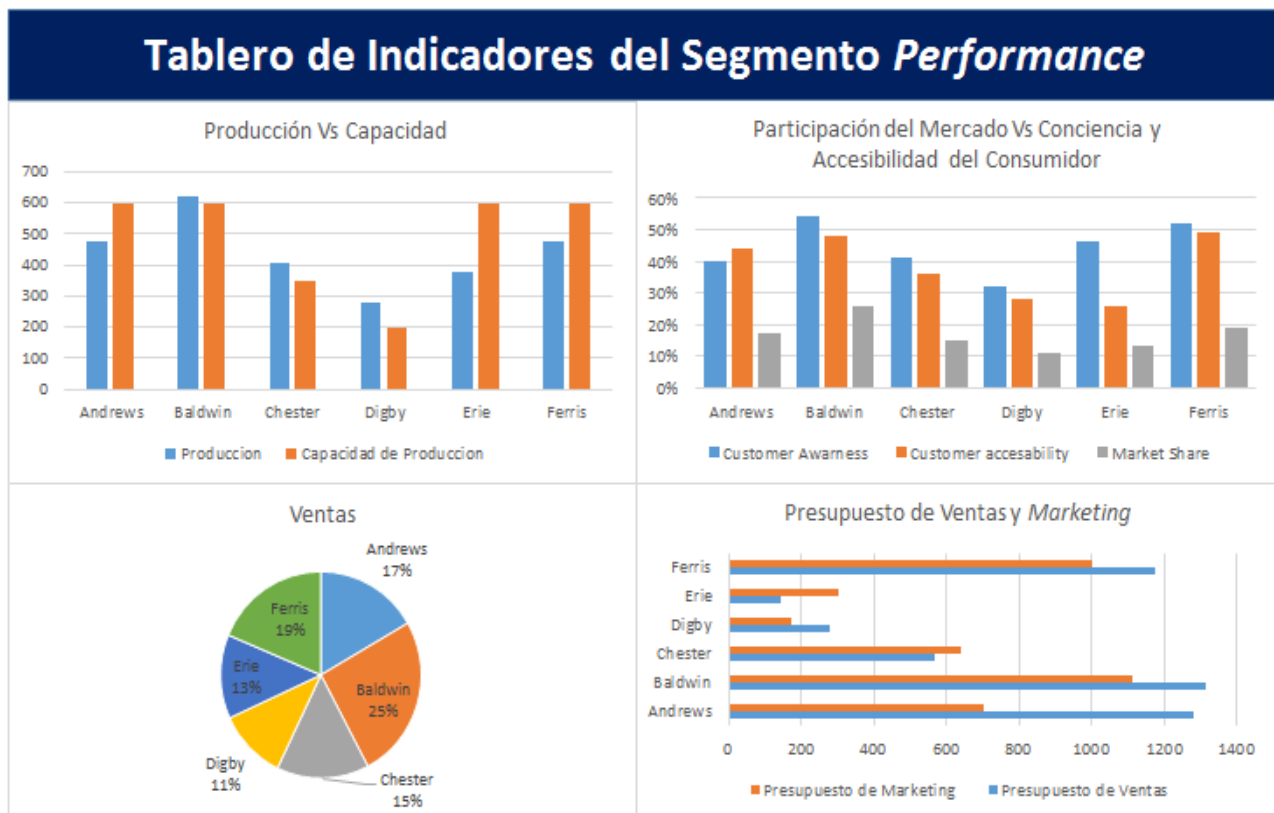


Se ha detectado que en este segmento muchas compañías han decidido apostarle en su estrategia con productos de *High End* y en este año la compañía *Chester*, con sus dos productos *Cid* y *Coat*, encabezan las ventas con 24% de ventas del mercado. Seguido de los productos *Fist* y *Foam* con 17% del total del mercado de la compañía *Ferris*. Observamos que *Andrews* con sus productos *Adam*, *Aft* y *Able* alcanzaron 17% de las ventas totales del mercado, demostrando así la tendencia en apostar por este segmento ingresando tres productos en el mercado.

Baldwin vendió los productos *Bid* y *Bold* con un 17% de ventas totales en el mercado, teniendo una importante presencia en el mercado. Invirtiendo en Investigación y desarrollo para que los próximos años dichos productos puedan cumplir con los requerimientos del cliente en tamaño y desempeño que es el factor más relevante para dicho segmento con un 43% de importancia.

4.4.5 Segmento Performance

Figura 4.9 - Tablero de indicadores del segmento Performance de 2015

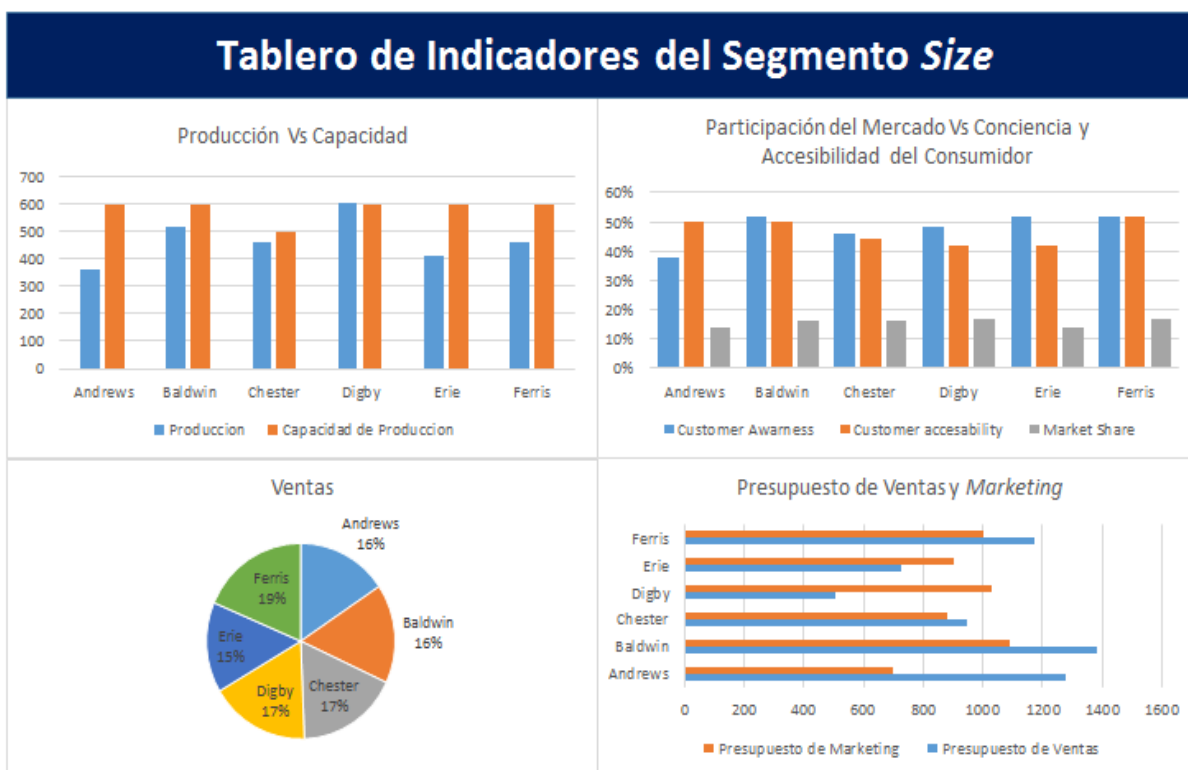


En este segmento observamos que hay menos densidad de variedad de productos y es aquí en donde *Baldwin* está apostando a su estrategia con una participación del 25% con su producto *Bold*, seguido de la empresa *Ferris* con el 19% de ventas totales del mercado con su producto *Foam y Fast* y *Andrews* alcanzaron ventas totales por 17% de la demanda del mercado.

Para *Baldwin* el resultado con el producto *Bold* que alcanzó ventas por el 25%, debido a que su presupuesto de Ventas y Marketing fue el segundo más alto del mercado y se tuvo un criterio de compra preciso para *MTBF* con base en las especificaciones de compra, lo cual representa un 43% de importancia.

4.4.6 Segmento Size

Figura 4.10 - Tablero de indicadores del segmento Size de 2015



La compañía *Ferris*, con sus dos productos *Fume y Fast*, encabezan las ventas con 19% de participación en el mercado, seguido de los productos *Dune y Daze* de la compañía *Digby* con 17% del total de participación en el mercado. Se puede observar que *Baldwin* con su producto *Buddy* alcanzaron 16% de las ventas totales del mercado,

demostrando así la tendencia en apostar por este segmento, teniendo la estrategia de ingresar con un producto más a este mercado los próximos años.

Baldwin obtuvo un 16% de participación en el mercado con *Buddy* teniendo así una importante presencia en el mercado. Se invirtió en investigación y desarrollo para que los próximos años dichos productos puedan cumplir con los requerimientos del cliente en tamaño y desempeño que es el factor más relevante para dicho segmento con un 43% de importancia.

Una de las reflexiones importantes que como equipo obtuvimos fue que actualmente estamos invirtiendo fuertes cantidades en ciertos productos para su investigación y desarrollo, sin embargo no tenemos la certeza de que el mercado tenga algunos cambios en cuanto a los criterios de compra y esto pueda afectar de manera directa e indirecta en el volumen de ventas. Por lo tanto, estaremos dando seguimiento a cada ronda y determinar la tendencia del mercado.

**CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y
RESULTADOS DE LA EMPRESA *BALDWIN* AÑO
2016**

5.1 Análisis del *Balance Scorecard*

Estamos en el segundo año de operación de *Baldwin* desde la fragmentación del monopolio inicial. Como se hizo anteriormente en este capítulo presentaremos el desempeño de la industria C63676 en 2016. Analizaremos cómo se desarrollaron nuestros competidores y nuestra empresa, especialmente en los indicadores que atañen a nuestros objetivos estratégicos. Esa información nos servirá para tomar decisiones para la ejecución y cambios de la estrategia en 2017.

A continuación presentamos el *Balance Scorecard* de la industria, la importancia de dicha herramienta radica en la calificación asignada a los resultados del ejercicio 2016 de todas las empresas en la Industria.

Figura 5.1 - Resultados del *Balance Scorecard* de la industria C63676 en 2016

| Team Name | Rd 1 | Rd 2 | Rd 3 | Rd 4 | Rd 5 | Rd 6 | Rd 7 | Rd 8 | Recap | Total |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|
| Andrews | 44 | 47 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 85 | 176 |
| Baldwin | 37 | 47 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 82 | 165 |
| Chester | 60 | 53 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 105 | 218 |
| Digby | 56 | 70 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 109 | 236 |
| Erie | 56 | 62 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 100 | 218 |
| Ferris | 65 | 68 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 116 | 249 |
| Possible Points | 82 | 89 | 89 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 240 | 1000 |

Ferris mantiene su posición en la industria, como la compañía con mejor desempeño un total de 249 puntos. *Baldwin* se encuentra en el extremo opuesto con el desempeño más bajo de la industria, obtuvo 165 puntos. *Digby* con 236 puntos desplazo a *Chester* que ocupaba el segundo lugar en 2015.

Figura 5.2 - Análisis de producción de *Ferris* y *Baldwin* 2016

| Name | Primary Segment | Units Sold | Unit Inventory | Revision Date | Age Dec 31 | MTBF | Pfmm Coord | Size Coord | Price | Material Cost | Labor Cost | Contr. Marg. | 2nd Shift & Overtime | Auto motion Next Round | Capacity Next Round | Plant Utiliz. |
|-------|-----------------|------------|----------------|---------------|------------|-------|------------|------------|---------|---------------|------------|--------------|----------------------|------------------------|---------------------|---------------|
| Fast | Trad | 1,052 | 246 | 4/21/2016 | 2.1 | 14000 | 5.5 | 14.5 | \$29.00 | \$8.76 | \$9.52 | 33% | 50% | 4.0 | 800 | 149% |
| Feat | Low | 1,255 | 204 | 7/27/2019 | 6.6 | 13000 | 3.0 | 17.0 | \$22.00 | \$6.08 | \$8.66 | 31% | 93% | 6.0 | 700 | 191% |
| Fist | High | 855 | 98 | 12/21/2016 | 1.2 | 25000 | 10.2 | 9.8 | \$39.00 | \$16.52 | \$11.23 | 31% | 70% | 3.0 | 600 | 168% |
| Foam | Pfmm | 902 | 0 | 11/10/2016 | 1.5 | 27000 | 11.8 | 14.2 | \$34.00 | \$16.30 | \$9.52 | 26% | 50% | 4.0 | 650 | 149% |
| Fume | Size | 936 | 99 | 11/8/2016 | 1.5 | 19000 | 5.4 | 8.4 | \$34.00 | \$13.67 | \$9.78 | 32% | 67% | 4.0 | 650 | 165% |
| Fox | | 0 | 0 | 12/11/2016 | 0.0 | 25000 | 11.0 | 9.0 | \$39.00 | \$0.00 | \$0.00 | 0% | 0% | 5.5 | 500 | 0% |
| Baker | Trad | 428 | 245 | 9/8/2017 | 5.1 | 17500 | 5.5 | 14.5 | \$26.50 | \$9.81 | \$8.23 | 23% | 0% | 4.0 | 1,400 | 0% |
| Bead | Low | 2,053 | 98 | 5/25/2010 | 6.6 | 14000 | 3.0 | 17.0 | \$19.50 | \$6.38 | \$8.24 | 23% | 55% | 6.0 | 1,400 | 154% |
| Bid | High | 604 | 82 | 5/10/2017 | 3.7 | 23000 | 8.0 | 12.0 | \$29.50 | \$13.83 | \$9.40 | 18% | 0% | 3.0 | 700 | 85% |
| Bold | Pfmm | 747 | 0 | 7/20/2017 | 4.5 | 27000 | 9.4 | 15.5 | \$33.50 | \$14.47 | \$10.31 | 25% | 26% | 4.0 | 600 | 124% |
| Buddy | Size | 585 | 63 | 6/30/2016 | 2.5 | 19000 | 5.2 | 8.8 | \$33.00 | \$13.37 | \$9.40 | 32% | 0% | 3.5 | 600 | 85% |
| B2B | High | 336 | 2 | 6/2/2016 | 0.6 | 23000 | 9.6 | 10.5 | \$39.50 | \$15.30 | \$14.51 | 24% | 98% | 3.5 | 500 | 113% |

Ferris continuó con márgenes de contribución superiores al 26% en todos sus productos con excepción de su producto más reciente, *Fox*. Observamos claramente que han apostado por los segmentos de *Traditional*, *Low End* y *High End*.

Baldwin mejoró sus márgenes de contribución con relación a 2016, con cuatro productos superiores a 23%, uno en 18% y por último otro en 32%, aun cuando no alcanzamos los niveles de *Ferris*, *Baldwin*, mejoró su desempeño.

La gestión de costos para *Baldwin* mejoró en 2016, e incremento sus ventas de 103MDD a 126MDD. Tuvo mejor desempeño este año, lo que refleja la eficacia de la toma de decisiones de la mesa directiva.

5.2 Objetivos estratégicos de *Baldwin* basados en la estrategia de diferenciación ampliada

De acuerdo a nuestro desempeño en 2016, presentamos el cumplimiento de nuestros objetivos estratégicos, así como su cercanía al cumplimiento.

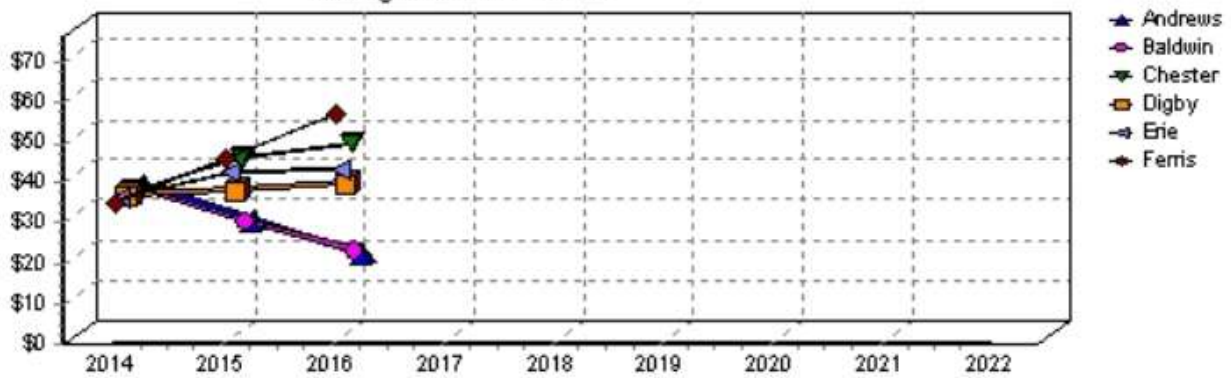
Tanto nuestro objetivo de utilidades y precio de nuestras acciones se encuentran aún lejos de ser alcanzados pero en proceso de ejecución.

Figura 5.3 - Resultados del Balance *Scorecard* de *Baldwin* en 2016

| Objetivos Estratégicos | | |
|---|------------------------------------|-----------|
| Año 2016 Ronda 2 | | |
| Objetivo | Resultado | Indicador |
| | | G Y R |
| Mantener el Customer awarness del 60% en todos los productos | En proceso, completado 57% | Y |
| Incrementar el Customer awarness 50 % en nuestros productos estratégicos, como lo son High End, Performance y Size | El promedio fue de 57% | Y |
| Introducir 3 nuevos productos estratégicos en los siguientes 4 años | En proceso 2 productos completados | G |
| Incrementar nuestra participación en el mercado 4% anual para nuestros productos nuevos en los segmentos estratégicos de High End, Performance y size después del 3er año de su lanzamiento al Mercado.; Mantener en 15% el Market share para el segmento de Low End. | Completado, recurrente | G |
| Obtener utilidades del 10% o más a partir del 4 año de operación. | En proceso | R |
| Incrementar el precio de nuestras acciones un dólar por acción, por año, a partir del 4to año de operación. | En proceso | R |
| Mantener la productividad al 100% y aumentar en promedio un 1% anual, a partir del 5to año de operación. | En proceso | Y |

5.3 Precio de la acción y desempeño de *Baldwin*

Figura 5.4.- Acciones al cierre de 2016
Closing Stock Price C63676



Baldwin cerró 2015 con valor de \$26.16USD por acción, como resultado del conjunto de acciones que tomamos en 2016, nuestro precio por acción tuvo nuevamente una caída de \$7.22 dólares por acción.

A pesar de que el panorama de *Baldwin* resulta incierto en cuanto a la caída del precio en las acciones, nuestras ventas aumentaron de 103MDD en 2015 a 126MDD de dólares en 2016, lo que expresa claramente el crecimiento de la compañía. Nuestra calificación crediticia se mantuvo en C.

La caída de \$7.22 dólares por acción se debió principalmente a lo siguiente:

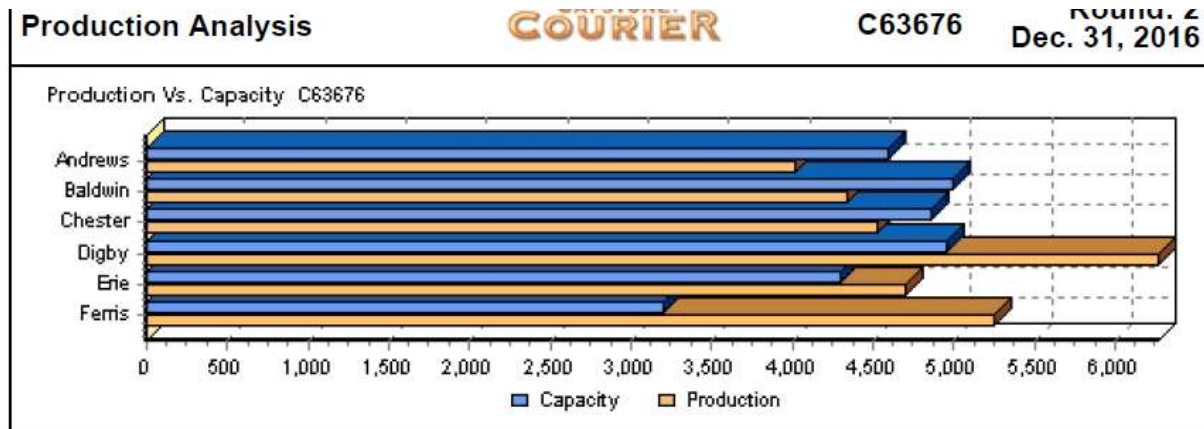
- Nuestros pasivos disminuyeron de 61MDD a 60MDD. Sin embargo, seguimos cargando los efectos de las inversiones que realizamos en *R&D* en 2015.
- La creación de 2 nuevos productos en 2015 que fueron *B2B* y trasladar nuestro producto de *Size*, implicaron pérdidas en ambos productos.
- Tuvimos pérdida del ejercicio por 1MDD.
- La razón del incremento en nuestros pasivos se debió a la inversión que realizamos en dos nuevos productos, lo que implicó una fuerte suma de inversión del área de *R&D* y producción.
- Nuestras ventas en el segmento de tradicional mejoraron sin embargo nuevamente, dejaron 50% de inventario.
- El incremento porcentual de nuestros pasivos impacta la perspectiva que se tiene de *Baldwin* en el mercado bursátil, ocasionando una baja en el precio de nuestras acciones.

En cuanto a la competencia, *Ferris* sigue a la cabeza en el mercado con un valor por acción de 56USD, en segundo lugar encontramos a *Chester*, con 46USD, tercer lugar *Erie*, cuarto lugar *Digby*, quinto lugar es el que ocupa nuestra compañía y finalmente *Andrews*.

5.4 Análisis de la competencia y resultados 2016

5.4.1 Análisis de la productividad

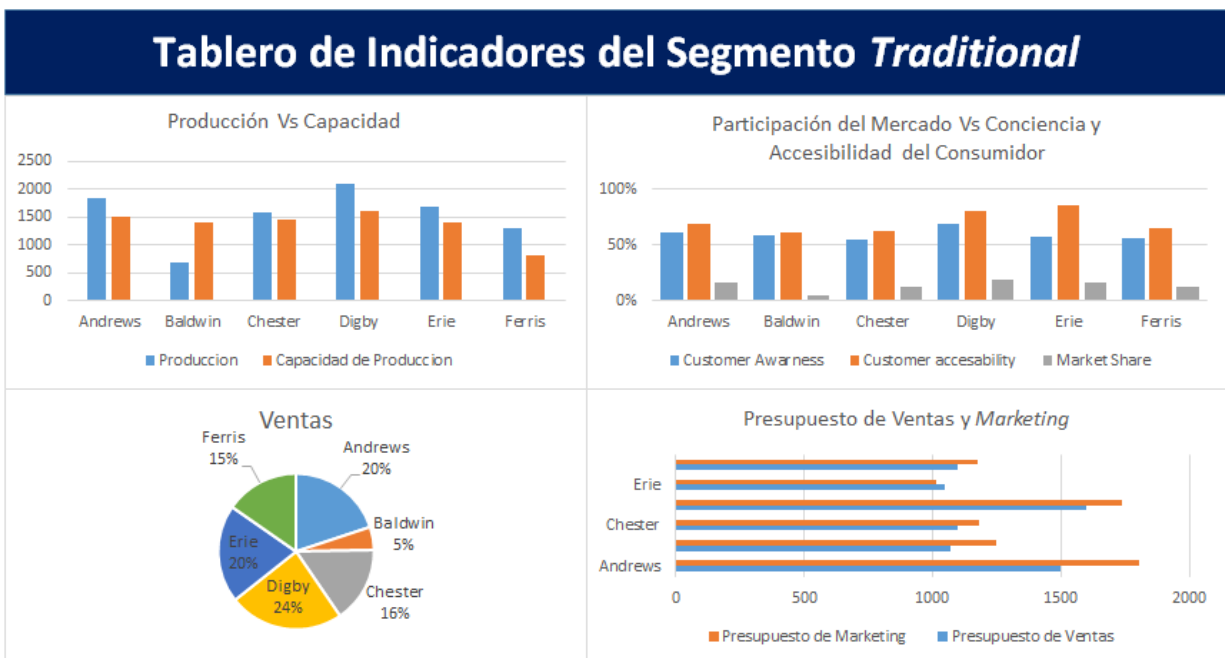
Figura 5.5 - Producción y capacidad de 2016



En el gráfico de producción y capacidad y la tabla de análisis de producción podemos observar el desempeño de cada compañía en cada segmento y las decisiones que revelan de cierta forma la estrategia de la competencia.

5.4.2 Segmento Traditional

Figura 5.6 - Tablero de indicadores del segmento *Traditional* de 2016



Nuestro producto *Baker*, ocupa el octavo lugar en el mercado esto es debido a la edad del mismo, como se observa en la tabla arriba descrita, *Baker*, salió al mercado con una edad de 5.1 años, cuando la edad ideal esperada por el mercado era de 2.0 años.

Este movimiento en la edad del producto, es consecuencia de nuestra estrategia de diferenciación ampliada, ya que trasladaremos paulatinamente este producto al segmento de *Size*.

Como se muestra en la gráfica arriba descrita, *Digby* obtuvo la mayor producción del mercado, además de tener el nivel de utilización más alto, quedando en 108% de su capacidad. La compañía *Digby*, encabeza el segmento con su producto *Daze*, que alcanzó ventas de 1,636 unidades gracias a que la edad ocupa un 47% en los criterios de compra del comprador lo cual es el concepto de mayor importancia para el segmento.

Como segundo competidor encontramos a *Erie* con ventas de 1,394 unidades y *Andrews* con ventas de 1,366 unidades en tercer lugar. *Echo* de la compañía de *Erie* ocupa el cuarto lugar alcanzó ventas de 1,153 unidades, siguiendo claramente una buena presencia en el segmento de *Traditional*, teniendo dos productos entre los primeros 5.

En los últimos lugares se encuentran *Buddy* con tres unidades de la compañía *Baldwin Dot* de la compañía *Digby*. Por el nivel de ventas podemos observar que *Baldwin* no está apuntando su estrategia hacia el segmento de *Traditional*.

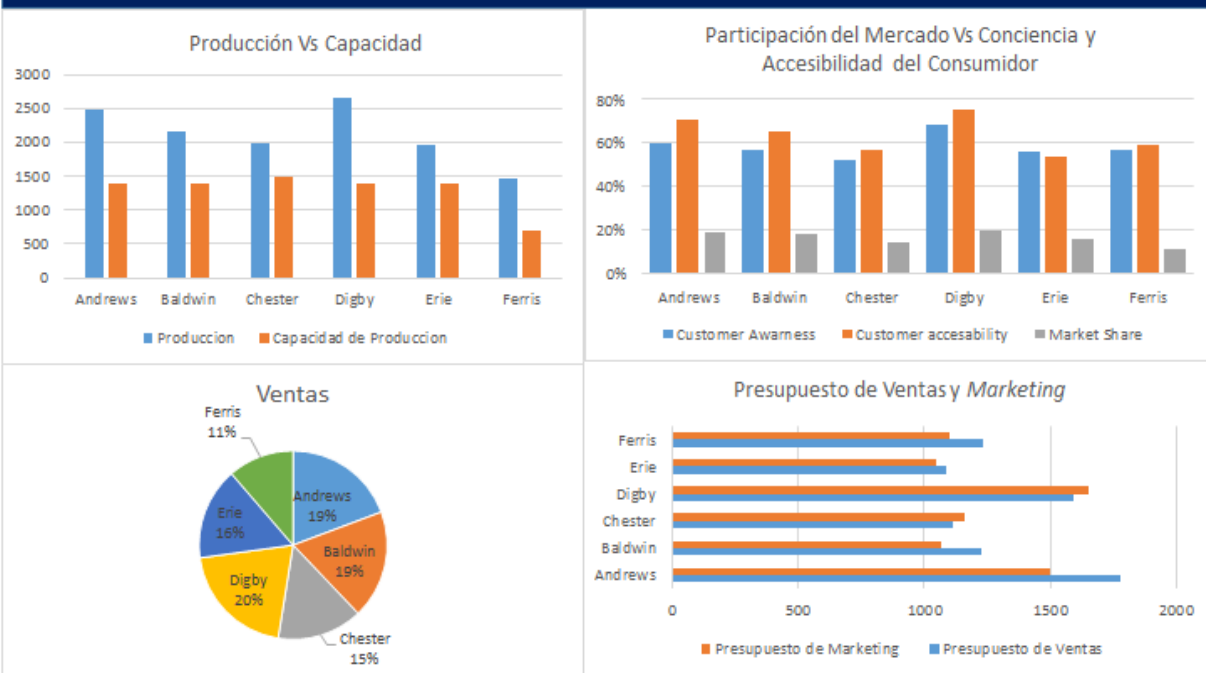
Nosotros no estamos interesados en producir para el segmento de *Traditional*. A excepción de la computadora *Ferris*, *Andrews* y *Baldwin* no utilizaron el 100% de la capacidad que es señal de no estar interesados en el segmento.

Es evidente que nuestra decisión de transformar la planta de *Traditional* en *Size* repercutió en la edad de nuestro producto a ello atribuimos el octavo lugar que obtuvimos en el mercado.

5.4.3 Segmento Low End

Figura 5.7 - Tablero de indicadores del segmento *Low End* de 2016

Tablero de Indicadores del Segmento *Low End*



Nuestro producto *Bead*, ocupa el tercer lugar en el mercado esto es debido a que el precio es el más bajo de la competencia con \$19.50 y la edad esta .4 abajo del criterio de compra que tiene el segmento, como se observa en la tabla arriba descrita, *Bead*, salió al mercado con una edad de 6.6 años, cuando la edad ideal esperada por el mercado era de 7.0 años por lo tanto es una edad bastante competitiva.

Este movimiento en la edad del producto, es consecuencia de nuestra estrategia de diferenciación ampliada, ya que *Beades* uno de los productos llamados “Vaca Lechera” el cual nos proporcionará un ingreso económico importante para poder invertir en los demás productos donde se lleva a cabo nuestra estrategia mencionada anteriormente.

Como se muestra en la gráfica arriba descrita, *Digby* obtuvo la mayor producción del mercado, además de tener el nivel de utilización más alto, quedando en 184% de su capacidad.

La compañía *Digby*, encabeza el segmento con su producto *Dell*, que alcanzó ventas de 2,240 unidades gracias a la inversión de \$1,650 que se hizo en promoción de

mercadotecnia además de tener el mayor porcentaje en accesibilidad del consumidor con 75% además de tener una edad y un precio bastante cercano a los criterios de compra. En este segmento de *Low End* el precio es el criterio más importante con 53%.

Como segundo competidor encontramos a *Andrews* con ventas de 2,132 unidades y *Baldwin* con ventas de 2,052 unidades en tercer lugar. *Ebb* de la compañía de *Erie* ocupa el cuarto lugar alcanzó ventas de 1,747 unidades, siguiendo claramente una buena presencia en el segmento de *Low End*, teniendo dos productos entre los primeros ocho. En los últimos lugares se encuentran *Cake* con 4 unidades de la compañía *Chester* y *Daze* de la compañía *Digby*.

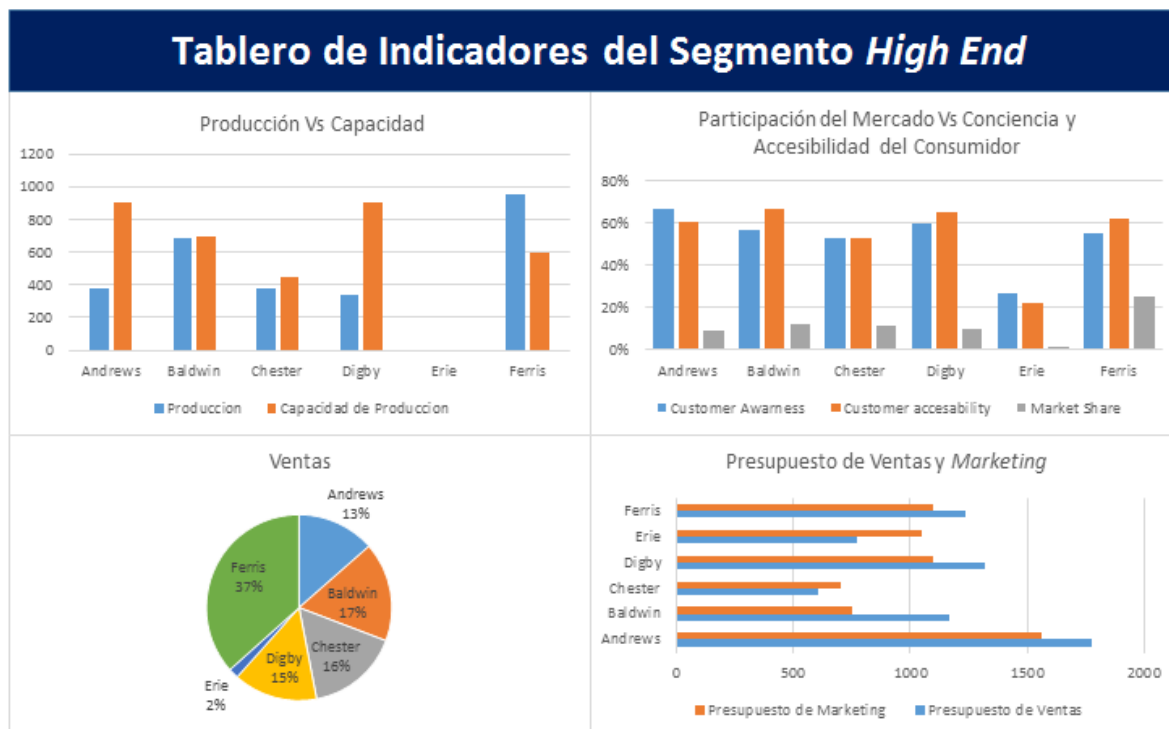
Por el nivel de ventas podemos observar que *Baldwin* está apuntando al segmento de *Low End* con propósitos de un buen apalancamiento.

La empresa *Baldwin* estamos interesados en producir para el segmento de *Low End*. Sin embargo, no se encuentra dentro de la estrategia que se pretende seguir. Actualmente la capacidad de producción que se tiene para los productos de *Low End* es de 154%.

El próximo movimiento que se pretende tener para el siguiente año es mejorar el precio en este segmento para poder tener más presencia de mercado. Nuestra actual participación en el mercado es de 18%. El líder del segmento cuenta con 20%.

5.4.4 Segmento High End

Figura 5.8 - Tablero de indicadores del segmento *High End* de 2016



Nuestro producto *Bid*, ocupa el segundo lugar en el mercado esto es debido a que el ideal *spot* se encuentra muy cercano a los criterios de compra que marca el segmento. Otro concepto que fue importante para lograr este volumen de ventas, fue el accesibilidad del consumidor con un 67%.

Como consecuencia de nuestra estrategia de diferenciación ampliada, se decidió abrir una línea de producto nueva llamado *B2B*, el cual se encuentra posicionado en el 5to lugar, y una de sus principales fortalezas fueron el cumplimiento de los requerimientos del cliente con *Performance* de 9.6 y *Size* de 10.5 con una edad de .57 el cual generó un buen valor agregado sobre la competencia.

Este movimiento en la edad del producto, es consecuencia de nuestra estrategia de diferenciación ampliada, ya que la idea principal es tener dos productos en el segmento de *High End* y poder invertir en investigación y desarrollo para tener una buena presencia en el mercado.

Como se muestra en la gráfica arriba descrita, *Ferris* obtuvo la mayor producción del mercado, además de tener el nivel de utilización más alto, quedando en 168% de su capacidad.

La compañía *Ferris*, encabeza el segmento con su producto *Fist*, que alcanzó ventas de 855 unidades gracias a que cumple con los requerimientos del segmento que ocupan un 43% en los criterios de compra del comprador lo cual es el concepto de mayor importancia para el segmento.

Como segundo competidor encontramos a *Baldwin* con ventas de 403 unidades y *Chester* con ventas de 378 unidades en tercer lugar. Teniendo una ocupación de mercado del 12% y 11% respectivamente.

Dixie de la compañía de *Digby* ocupa el cuarto lugar, alcanzó ventas de 342 unidades, siguiendo claramente una buena presencia en el segmento de *High End*, teniendo tres productos entre los primeros nueve lugares.

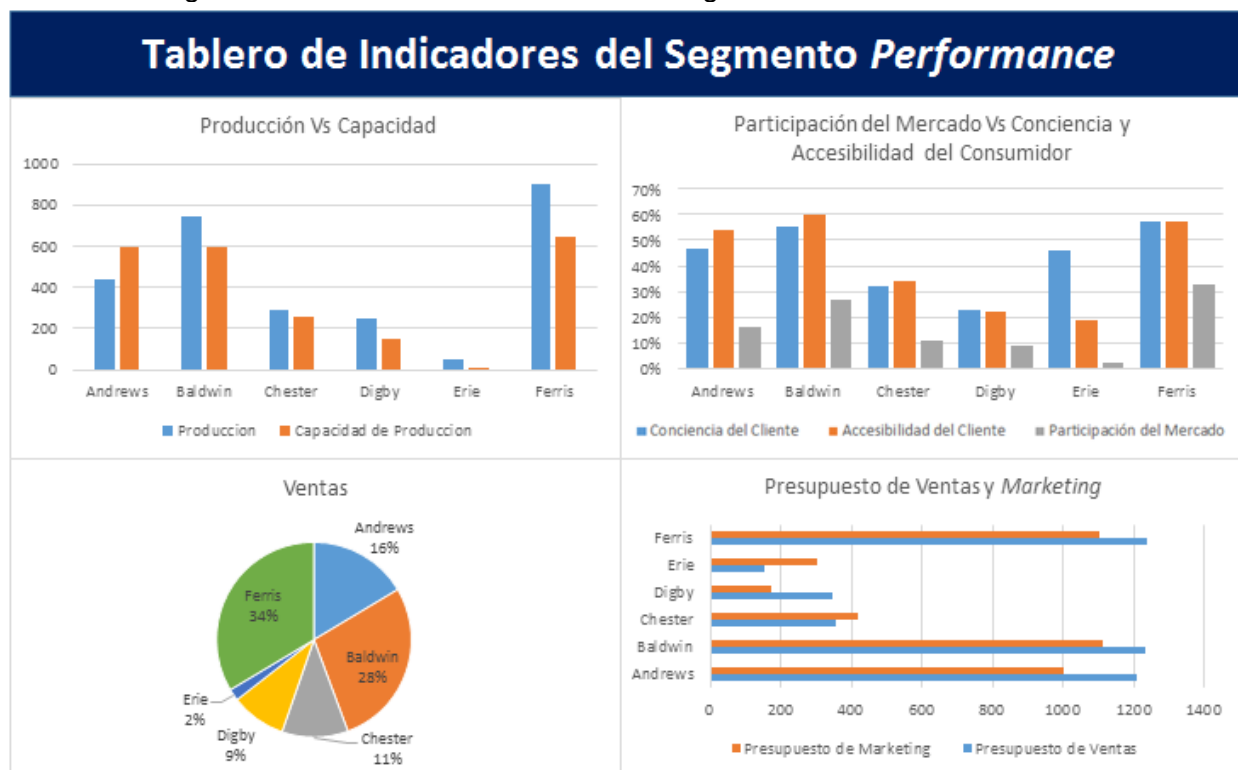
En los últimos lugares se encuentran *Cheeto* con treinta y seis unidades de la compañía *Chester* y *Echo* de la compañía *Erie*. Por el nivel de ventas podemos observar que *Baldwin* está apuntando su estrategia hacia el segmento de *High End* con los productos *Bid* y *B2B*.

Nosotros estamos interesados en producir para el segmento de *High End*, es por esa razón que se ha tenido una importante inversión en investigación y desarrollo. Actualmente la capacidad de producción que se utiliza en el producto *Bid* es de 85% siguiendo el producto *B2B* con un 113% de capacidad.

Uno de los factores importantes por las que *Baldwin* tuvo buen posicionamiento en este segmento fue el nivel de accesibilidad del cliente que se tuvo en el año 2016, con un 67% obteniendo así el segundo porcentaje más alto de la competencia.

5.4.5 Segmento Performance

Figura 5.9 - Tablero de indicadores del segmento Performance de 2016



El producto *Bold* de *Baldwin*, ocupa el segundo lugar en el mercado esto es debido a que el *MTBF* con 27,000 se encuentra en la posición óptima en los criterios de compra que marca el segmento. Otro concepto que fue importante para lograr este volumen de ventas, fue la conciencia de los clientes con un 60%.

Como consecuencia de nuestra estrategia de diferenciación ampliada, se tomará la decisión de abrir una nueva línea de producto nueva llamado *Bold2*, pero hasta el próximo año 2017.

Este movimiento de *MTBF* requerimientos del segmento, es consecuencia de nuestra estrategia de diferenciación ampliada, ya que la idea principal que se tiene es tener dos productos en el segmento de *Performance* y poder invertir en Investigación y desarrollo para tener una buena presencia en el mercado. Como se muestra en la gráfica arriba descrita, *Ferris* obtuvo la mayor producción del mercado, además de tener el nivel de utilización más alto, quedando en 149% de su capacidad.

La compañía *Ferris*, encabeza el segmento con su producto *Foam*, que alcanzó ventas de 896 unidades gracias al *MTBF* y las demás características que el segmento requiere que ocupan un 72% entre los dos en los criterios de compra del comprador los cuales son los conceptos de mayor importancia para el segmento.

Como segundo competidor encontramos a *Baldwin* con ventas de 745 unidades y *Andrews* con ventas de 438 unidades en tercer lugar. Teniendo una ocupación de mercado del 27% y 16% respectivamente.

Coat de la compañía de *Chester* ocupa el cuarto lugar, alcanzó ventas de 438 unidades. En los últimos lugares se encuentran *Egg* y *Edge* con 13 y 52 unidades respectivamente de la compañía *Erie*.

Un punto importante que recalcar en esta ronda para en el segmento de *Performance*, es que 6 de 8 productos que pertenecen a este mercado tuvieron sin existencias en este año, lo cual eso hace pensar que el nivel de demanda es mayor que lo que se tuvo en la oferta, por lo tanto esto representa un mercado bastante atractivo para las empresas.

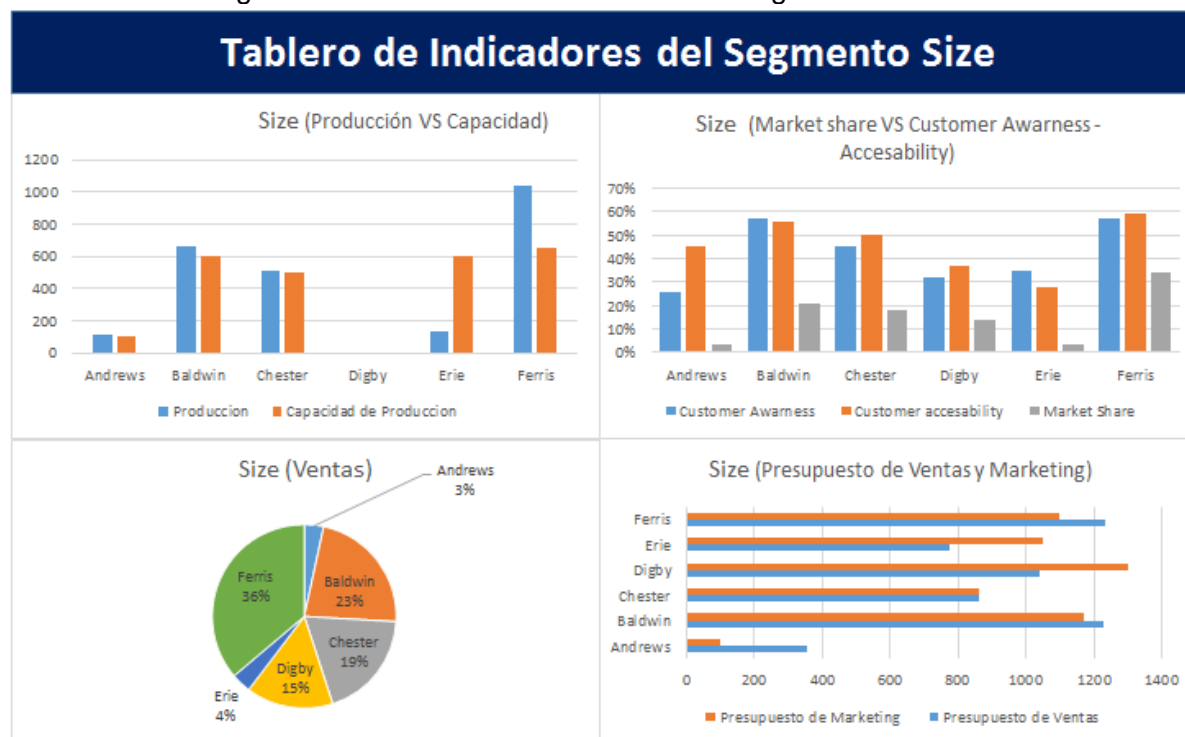
Por el nivel de ventas podemos observar que *Baldwin* está apuntando su estrategia hacia el segmento de *Performance* con el producto de *Bold* y que en el próximo año *Bold2* pueda entrar en el mercado.

Nosotros estamos interesados en producir para el segmento de *Performance*, es por esa razón que se ha tenido una importante inversión en investigación y desarrollo. Actualmente la capacidad de producción que se utiliza en el producto *Bold* es de 124%.

Uno de los factores importantes por las que *Baldwin* tuvo buen posicionamiento en este segmento fue el *MTBF* y los requerimientos específicos del cliente que los productos tuvieron para este año, además de la buena inversión que se hizo en mercadotecnia y ventas obteniendo así un 60% en promoción el cual fue el porcentaje más alto y un 55% en ventas siendo así el segundo más alto de la competencia.

5.4.6 Segmento Size

Figura 5.10 - Tablero de indicadores del segmento Size de 2016



Nuestro producto *Buddy*, ocupa el segundo lugar en el mercado esto es debido a que los productos cumplen con las especificaciones del cliente con base en los criterios de compra que marca el segmento. Otro concepto que fue importante para lograr este volumen de ventas, fue la conciencia del consumidor con un 57% siendo así el más alto del segmento.

Como consecuencia de nuestra estrategia de diferenciación ampliada, se tomará la decisión de mover eventualmente el producto localizado en el segmento de *Traditional* y así contar con dos productos en el segmento de *Size*.

Este movimiento para cumplir con los requerimientos de los consumidores de este segmento y la edad del producto, fueron consecuencia de nuestra estrategia de diferenciación ampliada, ya que la idea principal que se tiene es tener dos productos en este segmento e invertir en investigación y desarrollo para tener una buena presencia en el mercado.

Como se muestra en la gráfica arriba descrita, *Ferris* obtuvo la mayor producción del mercado, además de tener el nivel de utilización más alto, quedando en 165% de su capacidad.

La compañía *Ferris*, encabeza el segmento con su producto *Fume*, que alcanzó ventas de 936 unidades gracias a las especificaciones del producto que se acercaban a los requerimientos del segmento y edad que ocupan un 72% entre los dos en los criterios de compra los cuales son los conceptos de mayor importancia para el segmento. Como segundo competidor encontramos a *Baldwin* con ventas de 582 unidades y *Chester* con ventas de 494 unidades en tercer lugar. Teniendo una ocupación de mercado del 21% y 18% respectivamente.

Dune de la compañía de *Digby* ocupa el cuarto lugar alcanzó ventas de 397 unidades. En los últimos lugares se encuentran *Cake* y *Able* con 12 y 21 unidades. Por el nivel de ventas podemos observar que *Baldwin* está apuntando su estrategia hacia el segmento de *Size* con el producto de *Buddy* y que en el próximo año entrara el producto localizado en el segmento de *Traditional*.

Como reflexión en este capítulo llegamos fue que llegamos a la conclusión de producir para el segmento de *Size*, es por esa razón que se ha tenido una importante inversión en investigación y desarrollo. Actualmente la capacidad de producción que se utiliza en el producto *Buddy* es de 85%.

Uno de los factores importantes por las que *Baldwin* tuvo buen posicionamiento en este segmento fue el punto ideal y la edad que se tuvieron para este año, además de la buena inversión que se hizo en mercadotecnia y ventas obteniendo así un 57% en promoción el cual fue el porcentaje más alto y un 56% en ventas siendo así el segundo más alto de la competencia.

**CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y
RESULTADOS DE LA EMPRESA *BALDWIN* AÑO
2017**

6.1 Análisis de Balance Scorecard

Estamos en el tercer año de operación de *Baldwin* desde la fragmentación del monopolio inicial. Como se hizo anteriormente en este capítulo presentaremos el desempeño de la industria C63676 en 2017. Analizaremos cómo se desarrollaron nuestros competidores y nuestra empresa, especialmente en los indicadores que atañen a nuestros objetivos estratégicos. Esa información nos servirá para tomar decisiones para la ejecución y cambios de la estrategia en 2018.

A continuación presentamos el *Balance Scorecard* de la industria, la importancia de dicha herramienta radica en la calificación asignada a los resultados del ejercicio 2017 de todas las empresas en la industria.

Figura 6.1 - Resultados del *Balance Scorecard* de la industria C63676 en 2017

| INDUSTRY C63676 | | | | | | | | | | | |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|--------|
| Team Name | Rd 1 | Rd 2 | Rd 3 | Rd 4 | Rd 5 | Rd 6 | Rd 7 | Rd 8 | Recap | Total | |
| Andrews | 44 | 47 | 68 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 98 | 257 | |
| Baldwin | 37 | 47 | 36 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 77 | 197 | |
| Chester | 60 | 53 | 67 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 108 | 287 | |
| Digby | 56 | 70 | 69 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 112 | 308 | Leader |
| Erie | 56 | 62 | 59 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 104 | 281 | |
| Ferris | 65 | 68 | 67 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 131 | 331 | |
| Possible Points | 82 | 89 | 89 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 240 | 1000 | |

Ferris mantiene su posición en la industria, como la compañía con mejor desempeño un total de 331 puntos. *Baldwin* se encuentra en el extremo opuesto con el desempeño más bajo de la industria, con 197 puntos. En seguida *Digby* consolida su posición con 308 puntos.

Figura 6.2 - Análisis de producción de Ferris y Baldwin 2017

| Name | Primary Segment | Units Sold | Unit Inventory | Revision Date | Age Dec. 31 | MTBF | Pfmm Coord | Size Coord | Price | Material Cost | Labor Cost | Contr. Marg. | 2nd Shift & Over-time | Auto motion Next Round | Capacity Next Round | Plant Utiliz. |
|-------|-----------------|------------|----------------|---------------|-------------|-------|------------|------------|---------|---------------|------------|--------------|-----------------------|------------------------|---------------------|---------------|
| Fast | Trad | 974 | 163 | 4/21/2016 | 3.1 | 14000 | 5.5 | 14.5 | \$21.50 | \$8.00 | \$9.97 | 13% | 50% | 4.0 | 600 | 149% |
| Feat | Low | 1,568 | 23 | 7/27/2019 | 7.6 | 13000 | 3.0 | 17.0 | \$21.50 | \$5.49 | \$7.61 | 37% | 100% | 6.0 | 950 | 198% |
| Fist | High | 534 | 109 | 11/30/2017 | 1.1 | 25000 | 11.3 | 8.6 | \$38.50 | \$16.48 | \$9.84 | 31% | 0% | 3.0 | 850 | 91% |
| Foam | Pfmm | 1,287 | 0 | 9/9/2017 | 1.4 | 27000 | 12.8 | 13.5 | \$33.40 | \$16.08 | \$10.66 | 20% | 100% | 4.5 | 950 | 198% |
| Fume | Size | 1,274 | 112 | 11/29/2017 | 1.3 | 16000 | 6.1 | 7.2 | \$33.50 | \$12.68 | \$10.66 | 29% | 100% | 4.0 | 1,100 | 198% |
| Fox | High | 743 | 0 | 11/29/2017 | 0.6 | 25000 | 12.0 | 8.0 | \$38.50 | \$17.05 | \$7.84 | 36% | 50% | 5.5 | 500 | 149% |
| Baker | Size | 208 | 845 | 9/8/2017 | 3.2 | 17500 | 6.1 | 7.6 | \$34.00 | \$12.87 | \$8.59 | 16% | 0% | 4.0 | 1,100 | 73% |
| Bead | Low | 1,641 | 710 | 4/10/2017 | 4.2 | 14000 | 3.2 | 16.8 | \$19.50 | \$5.96 | \$7.27 | 27% | 63% | 6.5 | 1,400 | 161% |
| Bid | High | 301 | 505 | 5/10/2017 | 2.7 | 23000 | 11.4 | 8.6 | \$39.00 | \$15.89 | \$10.04 | 23% | 5% | 3.5 | 700 | 103% |
| Bold | Pfmm | 719 | 0 | 7/20/2017 | 3.0 | 27000 | 11.8 | 14.5 | \$33.50 | \$15.22 | \$9.32 | 28% | 22% | 4.0 | 600 | 120% |
| Buddy | Size | 574 | 80 | 2/13/2018 | 3.5 | 19000 | 5.2 | 8.8 | \$33.30 | \$12.41 | \$9.21 | 33% | 0% | 4.0 | 600 | 99% |
| B2B | High | 281 | 322 | 2/22/2018 | 1.6 | 23000 | 9.6 | 10.5 | \$38.99 | \$14.25 | \$9.99 | 28% | 22% | 4.0 | 500 | 120% |
| Bold2 | | 0 | 0 | 4/3/2018 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0.0 | \$0.00 | \$0.00 | \$0.00 | 0% | 0% | 3.0 | 350 | 0% |

Ferris continuó con márgenes de contribución superiores al 29% excepto por su producto *Traditional* que disminuyó a 13%, sin embargo logró 36% de margen en su

producto más reciente, *Fox*, que un año anterior aún estaba en 0%. Ha tenido mayor éxito en los segmentos *Low End*, *Performance* y *Size*, siendo nuestro competidor principal en *Performance*.

Baldwin mantuvo sus márgenes de contribución con relación a 2016, con cinco productos superiores a 23%, y uno en 16%. Nuestro desempeño dista del de *Ferris*, sin embargo *Baldwin* mantuvo sus márgenes e incremento en uno de sus productos. La gestión de costos para *Baldwin* mejoró en 2016, aunque las ventas disminuyeron de 126MDD a 104MDD.

6.2 Objetivos estratégicos de *Baldwin* basados en la estrategia de diferenciación ampliada

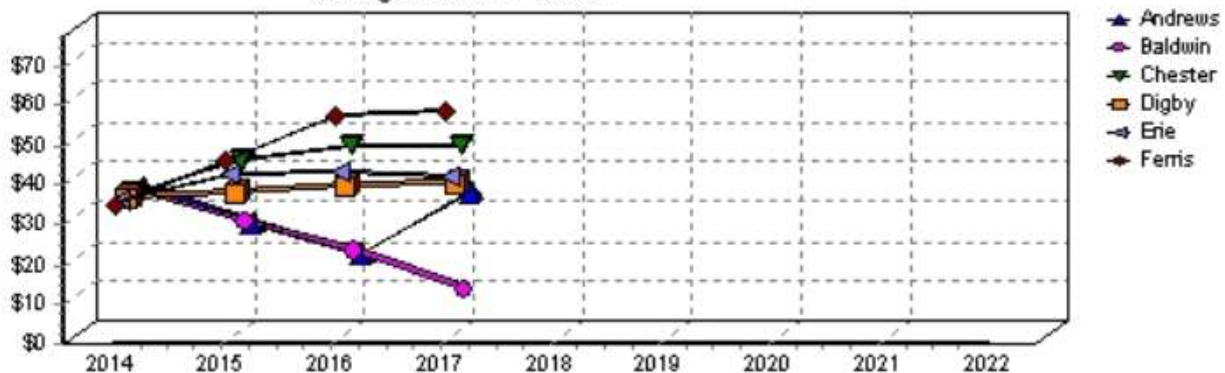
De acuerdo a nuestro desempeño en 2017, presentamos el cumplimiento de nuestros objetivos estratégicos, así como su cercanía al cumplimiento. Tanto nuestro objetivo de utilidades y precio de nuestras acciones se encuentran aún lejos de ser alcanzados pero en proceso de.

Figura 6.3 - Resultados del *Balance Scorecard* de *Baldwin* en 2017

| Objetivos Estratégicos | | |
|--|------------------------|-----------|
| Año 2017 Ronda 3 | | |
| Objetivo | Resultado | Indicador |
| | | G Y R |
| Mantener el Customer awarness del 60% en todos los productos | Completado, recurrente | G |
| Incrementar el Customer awarness 50 % en nuestros productos estratégicos, como lo son High End, Performance y Size | El promedio fue de 57% | Y |
| Introducir 3 nuevos productos estratégicos en los siguientes 4 años | Completado | G |
| Incrementar nuestra participación en el mercado 4% anual para nuestros productos nuevos en los segmentos estratégicos de High End, Performance y size después del 3er año de su lanzamiento al Mercado.; Mantener en 15% el Market share para el segmento de Low End | En proceso | Y |
| Obtener utilidades del 10% o más a partir del 4 año de operación. | En proceso | R |
| Incrementar el precio de nuestras acciones un dólar por acción, por año, a partir del 4to año de operación. | En proceso | R |
| Mantener la productividad al 100% y aumentar en promedio un 1% anual, a partir del 5to año de operación. | En proceso | Y |

6.3 Precio de la acción y desempeño de Baldwin

Figura 6.4 - Acciones al cierre de 2017
Closing Stock Price C63676



Baldwin cerró 2017 con valor de \$18.94usd por acción, como resultado del conjunto de acciones que tomamos en 2017, nuestro precio por acción tuvo una tercera caída de \$9.17 dólares por acción.

Al observar los cambios en el panorama de la compañía, la mesa directiva, decide someter a revisión de la estrategia de la compañía para alinear el curso de acción de la misma.

Nuestras ventas tuvieron una disminución importante pasando de 126MDD en 2016 a 104MDD en 2017. Nuestra calificación crediticia se mantuvo en C.

La caída de \$9.17 dólares por acción se debió principalmente a lo siguiente:

- Nuestros pasivos aumentaron de 60MDD a 73MDD.
- La razón del incremento de nuestros pasivos fue la baja en nuestras ventas, y el préstamo a corto plazo de 5MDD que solicitamos para soportar la operación de la compañía.
- Tuvimos pérdida del ejercicio por 9MDD.
- Se quedó el 50% de inventarios en 4 productos distintos.
- El incremento porcentual de nuestros pasivos impacta la perspectiva que se tiene de *Baldwin* en el mercado bursátil, ocasionando una baja en el precio de nuestras acciones.

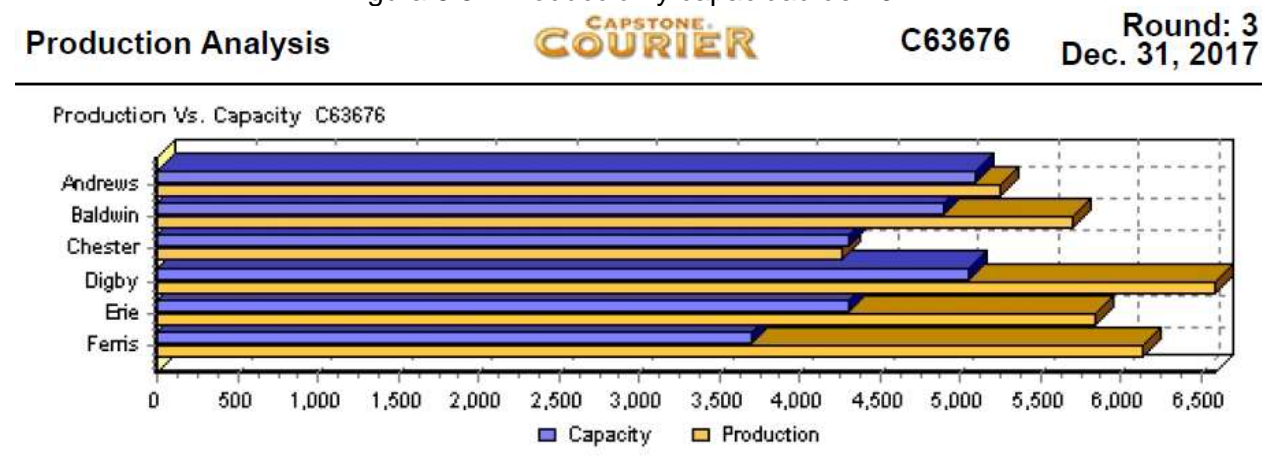
En cuanto a la competencia, *Ferris* sigue a la cabeza en el mercado con un valor por acción de 57usd, en segundo lugar se mantiene *Chester*, con 46usd, tercer lugar *Erie*, cuarto lugar *Digby* , quinto lugar *Andrews*, y por último *Baldwin*.

6.4 Análisis de la competencia y resultados de 2017

6.4.1 Capacidad de producción

En el gráfico de producción y capacidad y podemos observar el desempeño de cada compañía en la utilización de sus plantas de producción y ver qué tan eficientes están siendo ya que la utilización de las plantas de producción al doble de capacidad hace que los costos fijos se vean reducidos.

Figura 6.5 - Producción y capacidad de 2017

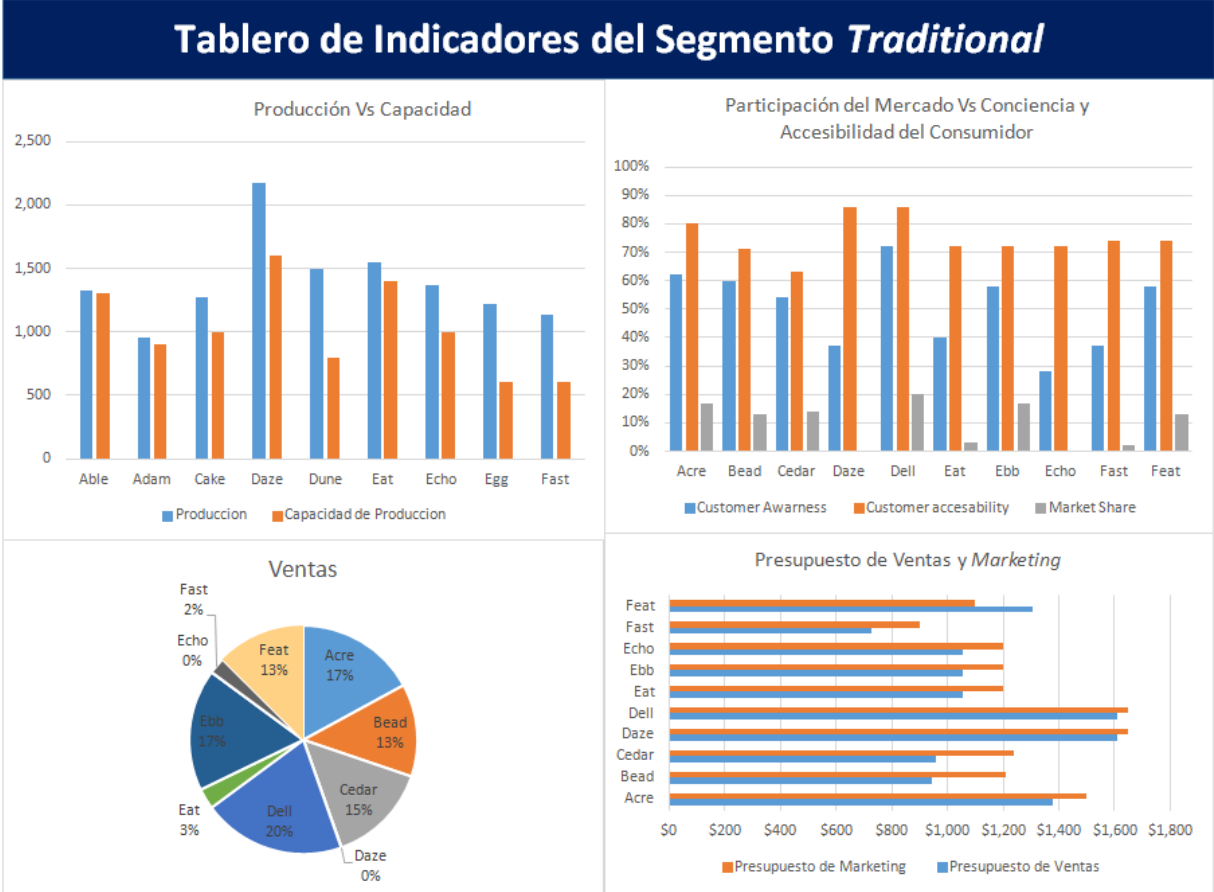


En este caso podemos observar que las empresas *Digby*, *Erie* y *Ferris* produjeron mucho más de la capacidad instalada en sus plantas lo que significa que aprovecharon al máximo los pasivos que se tenían para poder ofrecer precios competitivos. *Baldwin* estuvo por debajo de estas tres empresas al producir únicamente alrededor de 1000 unidades más de lo que la capacidad instalada le permitía con un turno.

Andrews ha comprado capacidad para estar preparados para el futuro pero actualmente no están siendo eficientes. *Chester* únicamente está utilizando en promedio un solo turno, lo cual tampoco resulta redituable.

6.4.2 Segmento Traditional

Figura 6.6 - Tablero de indicadores del segmento *Traditional* de 2017

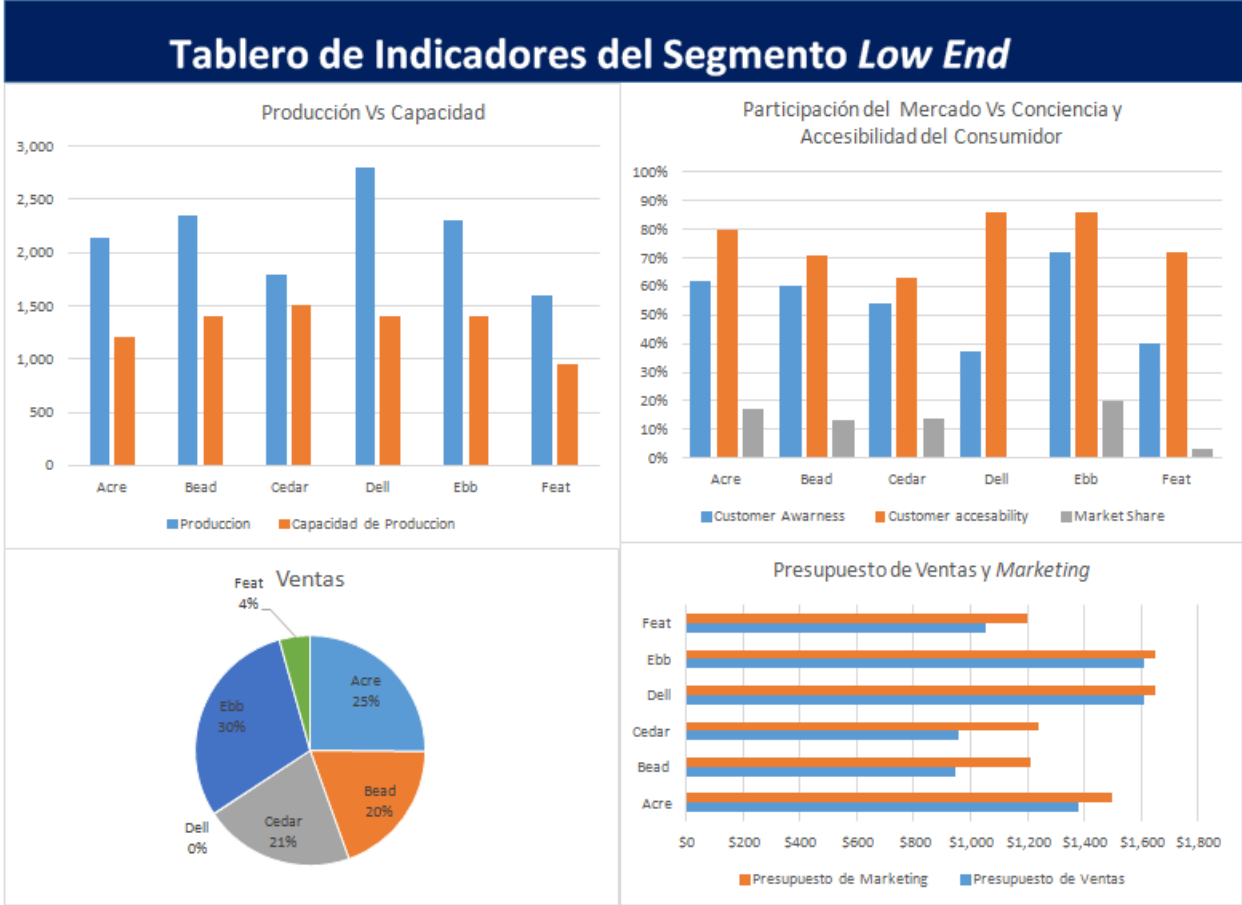


En este año observamos que existe una gran competencia en este segmento ya está altamente denso por la variedad de productos que se ofrecen en el mercado. Podemos ver que el producto *Dell* de la compañía *Digby* tiene el 20% de las ventas seguido de los productos *Acre* y *Ebb* con un 17%, la empresa *Digby* está encabezando este segmento con sus dos productos *Deze* y *Dell*.

Nuestra empresa pudo competir con el producto *Bead* dado que en este año este producto se acercaba muy bien a los requerimientos del cliente aunque en realidad era un producto pensado para *Low End* ya que pretendemos salir del mercado de *tradicional*.

6.4.3 Segmento Low End

Figura 6.7 - Tablero de indicadores del segmento *Low End* de 2017

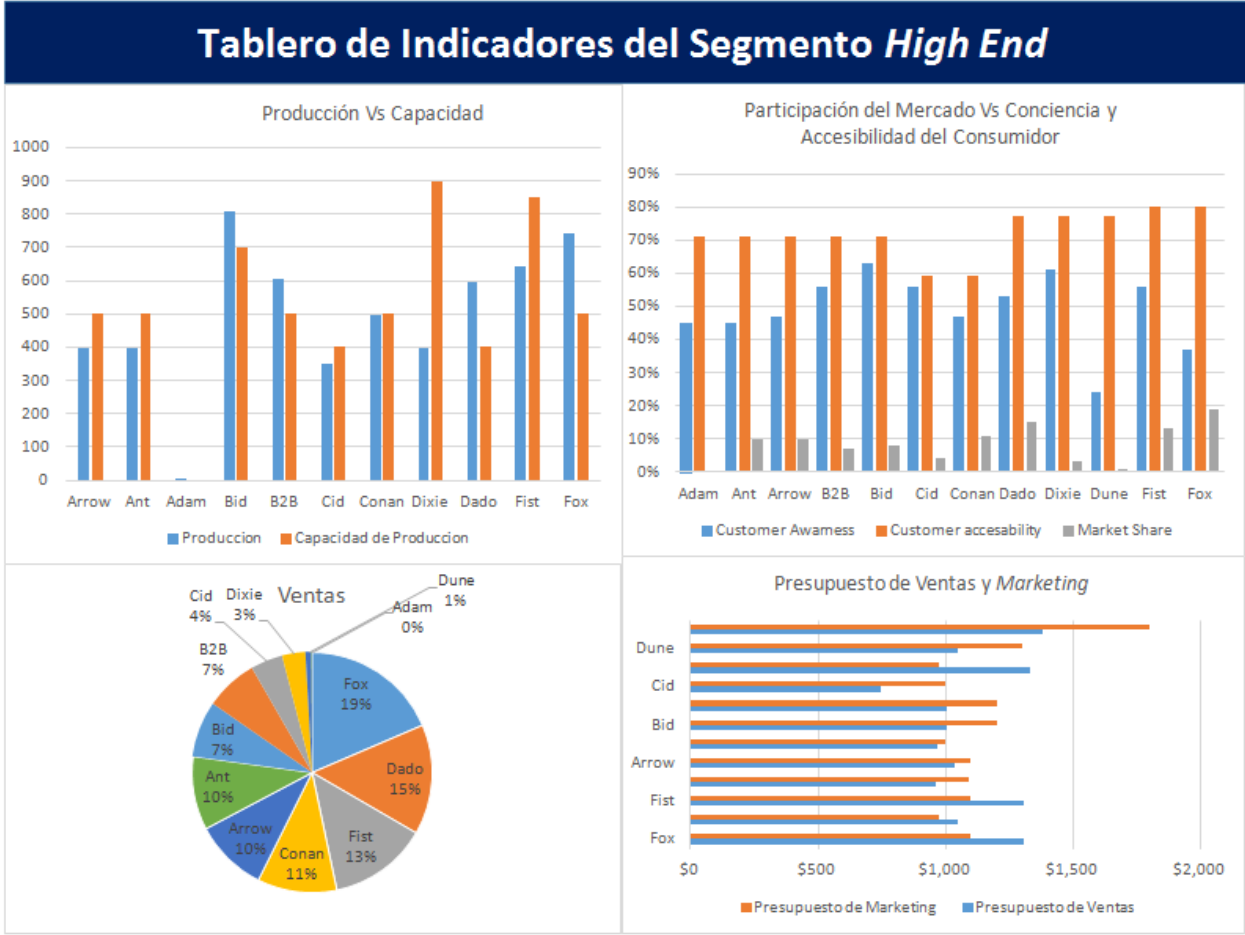


Para esta ronda podemos observar quien obtuvo mayores ventas fue la compañía *Erie* con el producto *Ebb* que ganó un 30% de participación en el mercado seguido por la compañía *Andrews* con su producto *Acre* obtuvo un 25% en ventas, posteriormente la compañía *Chester* con *Cedar* ganó un 21% de ventas en este año. El producto de *Baldwin* quedó con una participación del 20%, podemos observar que en gran medida el éxito de las ventas fue gracias a los presupuestos de ventas y *marketing* que las empresas *Digby*, *Erie* y *Andrews* hicieron.

Baldwin quedó por debajo de los líderes en el rubro de los presupuestos de ventas y *marketing*. Este es un segmento muy competido y debemos cuidar muy a detalle lo que el cliente está pidiendo para poder mantenernos en los siguientes años de operación.

6.4.4 Segmento High End

Figura 6.8 - Tablero de indicadores del segmento *High End* de 2017

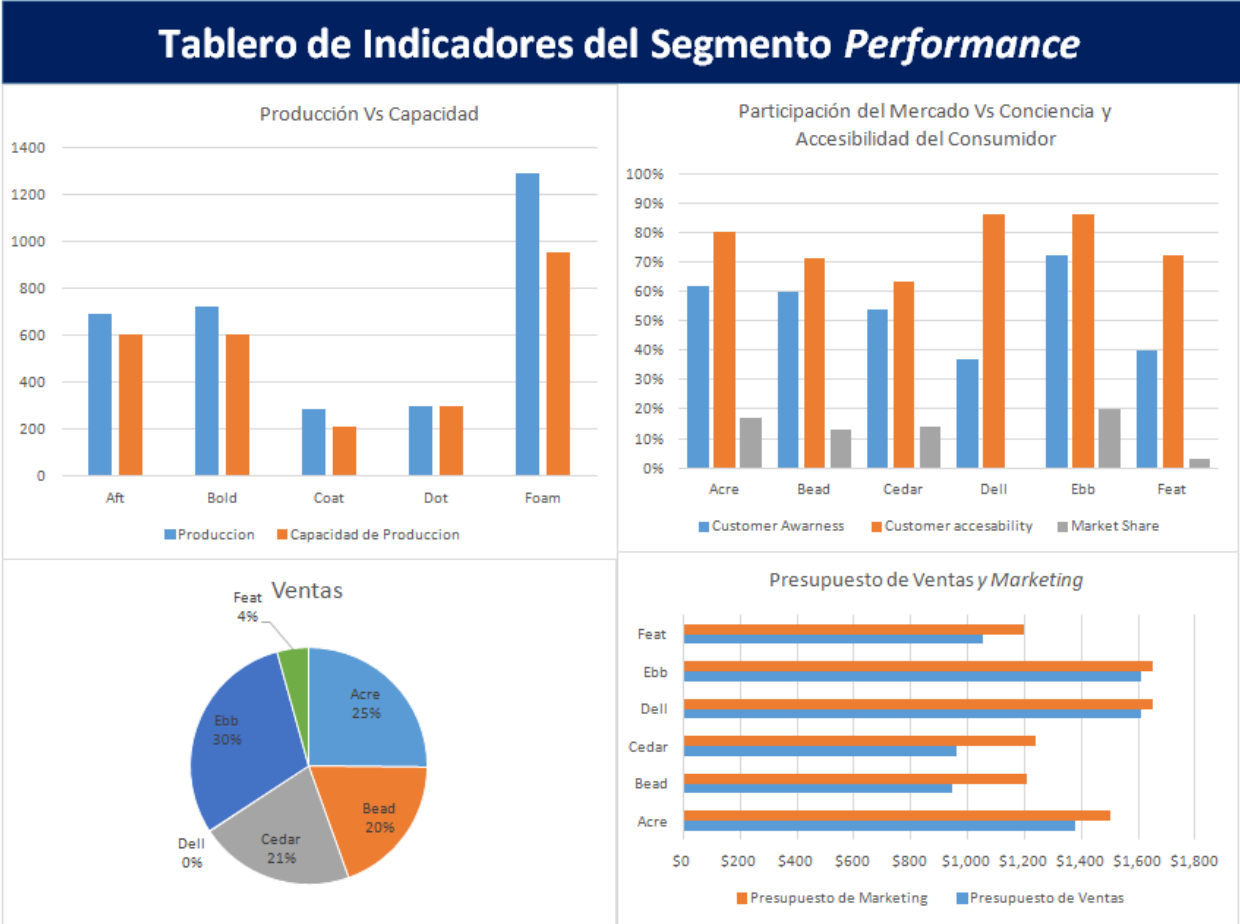


En este segmento es claro que muchas compañías han decidido apostarle en su estrategia con productos de *High End* y en esta ronda la compañía *Ferris* con su producto *Fox* encabeza las ventas con 19% seguido del producto *Fist* con 13%, es claro que esta compañía ha jugado muy bien su estrategia dirigida a este segmento, también observamos que *Digby* con su producto *Dado* alcanzaron 15% de las ventas, *Chester* con su producto *Conan* se posicionó con el 11%.

Baldwin alcanzó a vender los productos *Bid* y *B2B* con un 7 % en ambos casos. La estrategia es que en la siguiente ronda alcancen las ventas pronosticada.

6.4.5 Segmento Performance

Figura 6.9 - Tablero de indicadores del segmento Performance de 2017

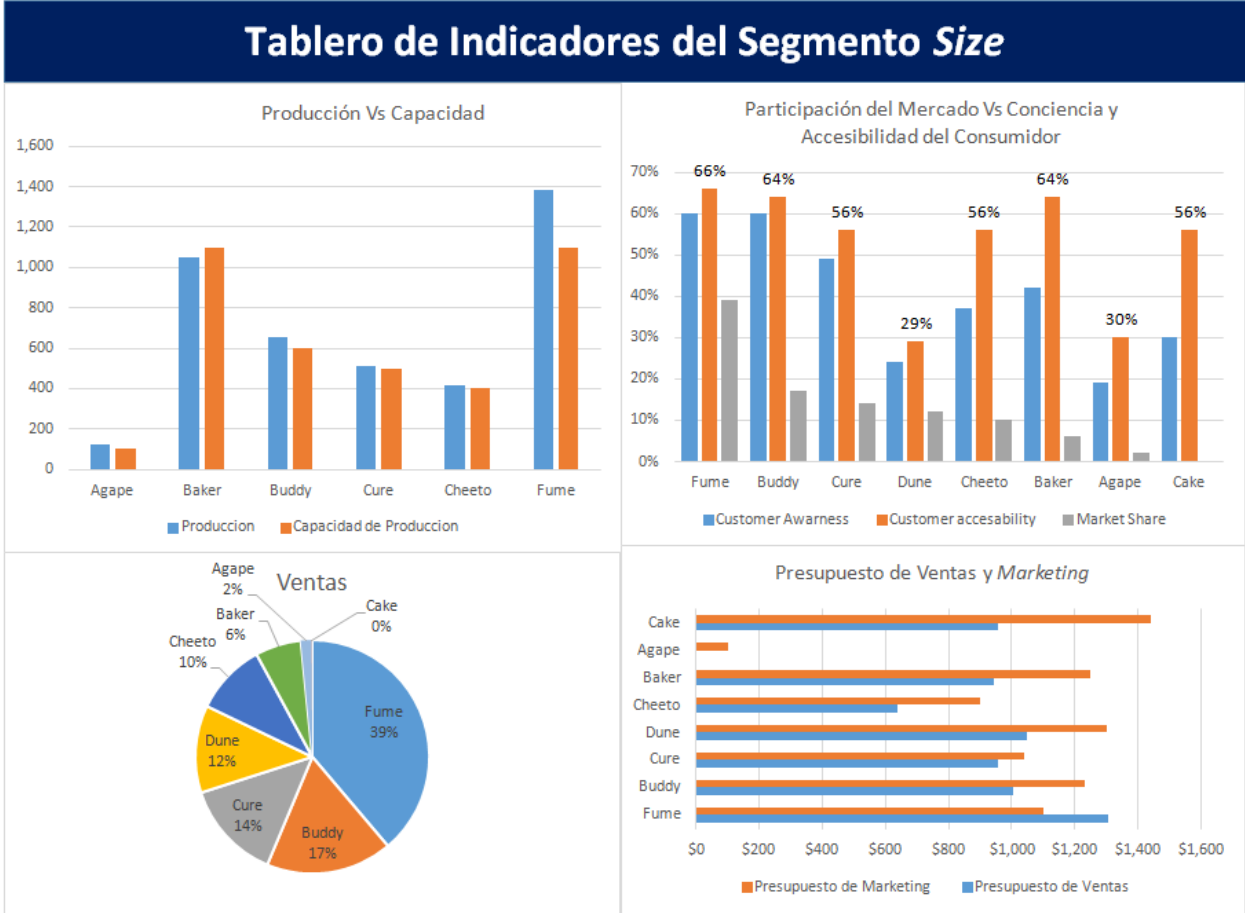


En este segmento observamos que hay menos densidad de variedad de productos y fue aquí en donde las compañías manejadas por las computadoras están apostando a sus estrategias con una participación del 30% con el producto *Ebb* de la empresa *Erie* seguido de la empresa *Andrews* con el 25% de ventas con su producto *Acre* y *Chester* con su producto *Cedar* alcanzaron ventas por el 21%.

Para *Baldwin* el resultado en el producto *Bead* que alcanzó ventas por el 20% y tiene posibilidad de lograr posicionarse como líder del mercado y para el siguiente año.

6.4.6 Segmento Size

Figura 6.10 - Tablero de indicadores del segmento Size de 2017



Es claro que para las compañías *Ferris*, *Chester*, *Digby* y *Baldwin* tienen la misma intención de estar en este segmento, la competencia es fuerte. Observamos que el producto *Fume* alcanzó 39% de las ventas y el segundo mejor en ventas fue *Buddy* con un 17%. La diferencia es mucha.

Aquí observamos que el producto que movimos del segmento de *Traditional* que es *Baker* al segmento de *Size* no está aún suficientemente posicionado ya que recientemente salió al mercado y en la introducción obtuvo una participación del 6%.

Como reflexión final de este capítulo, podemos concluir en que tenemos que ser muy precavidos por qué no vendimos lo que planeamos, nos quedamos con mucho inventario, las áreas de oportunidad que debemos cuidar con más atención son: los precios, el uso más eficiente de nuestras plantas de producción y las inversiones en

ventas junto con el *marketing*. Las inversiones que se han hecho en *R&D* están previstas para el siguiente año y esperamos que las condiciones de mercado sean las propicias para posicionar nuestros productos en la estrategia que estamos siguiendo. La cual no pensamos cambiar, sino poder fortalecerla año con año y así obtener los resultados esperados.

**CAPÍTULO 7. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y
RESULTADOS DE LA EMPRESA *BALDWIN* AÑO
2018**

7.1 Análisis de *Balance Scorecard*

Este es el tercer año de operación de *Baldwin*. Como se hizo anteriormente, en este capítulo presentaremos el desempeño de la industria C63676 en 2018. Analizaremos cómo se desarrollaron nuestros competidores y *Baldwin*, especialmente en los indicadores que atañen a nuestros objetivos estratégicos. Esa información nos servirá para tomar decisiones para la ejecución y cambios de la estrategia en 2019.

A continuación presentamos el *Balance Scorecard* de la industria. La importancia de dicha herramienta radica en la calificación asignada a los resultados del ejercicio 2018 de todas las empresas en la Industria con base en su desempeño global.

Figura 7.1 - Resultados del *Balance Scorecard* de la industria C63676 en 2018

| INDUSTRY C63676 | | | | | | | | | | |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|
| Team Name | Rd 1 | Rd 2 | Rd 3 | Rd 4 | Rd 5 | Rd 6 | Rd 7 | Rd 8 | Recap | Total |
| Andrews | 44 | 47 | 68 | 82 | 0 | 0 | 0 | 0 | 109 | 350 |
| Baldwin | 37 | 47 | 36 | 57 | 0 | 0 | 0 | 0 | 97 | 273 |
| Chester | 60 | 53 | 67 | 75 | 0 | 0 | 0 | 0 | 112 | 366 |
| Digby | 56 | 70 | 69 | 80 | 0 | 0 | 0 | 0 | 117 | 392 |
| Erie | 56 | 62 | 59 | 67 | 0 | 0 | 0 | 0 | 110 | 353 |
| Ferris | 65 | 68 | 67 | 73 | 0 | 0 | 0 | 0 | 136 | 410 |
| Possible Points | 82 | 89 | 89 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 240 | 1000 |

Leader

Ferris mantiene su posición en la industria como la compañía con mejor desempeño con un total de 331 puntos. *Digby* consolida su posición con 308 puntos.

La empresa *Baldwin* se encuentra en el extremo opuesto con el desempeño más bajo de la industria, con 197 puntos.

Figura 7.2 - Análisis de producción de *Ferris* y *Baldwin* 2018

| Name | Primary Segment | Units Sold | Unit Inventory | Revision Date | Age Dec 31 | MTBF | Pfmn Coord | Size Coord | Price | Material Cost | Labor Cost | Contr. Marg. | 2nd Shift & Over-time | Auto motion Next Round | Capacity Next Round | Plant Utiliz. |
|-------|-----------------|------------|----------------|---------------|------------|-------|------------|------------|---------|---------------|------------|--------------|-----------------------|------------------------|---------------------|---------------|
| Fast | Low | 584 | 74 | 1/24/2018 | 4.1 | 12000 | 5.5 | 14.5 | \$21.00 | \$6.73 | \$8.80 | 21% | 0% | 4.0 | 500 | 99% |
| Feat | Low | 1,749 | 155 | 7/27/2019 | 8.6 | 13000 | 3.0 | 17.0 | \$21.00 | \$4.97 | \$7.78 | 38% | 100% | 6.0 | 1,150 | 198% |
| Fist | High | 672 | 179 | 10/23/2018 | 1.2 | 25000 | 12.5 | 7.5 | \$38.00 | \$16.40 | \$10.06 | 29% | 0% | 3.0 | 850 | 87% |
| Foam | Pfmn | 1,268 | 68 | 8/19/2018 | 1.4 | 27000 | 13.8 | 12.8 | \$33.00 | \$15.85 | \$9.32 | 24% | 42% | 5.0 | 1,200 | 141% |
| Fume | Size | 1,251 | 0 | 9/26/2018 | 1.3 | 17000 | 6.8 | 6.0 | \$33.00 | \$12.86 | \$8.98 | 34% | 5% | 5.0 | 1,300 | 104% |
| Fox | High | 725 | 216 | 10/20/2018 | 0.9 | 25000 | 13.0 | 7.0 | \$38.00 | \$16.81 | \$8.47 | 32% | 90% | 5.5 | 950 | 188% |
| Baker | Size | 846 | 0 | 6/16/2018 | 2.4 | 18000 | 6.8 | 6.6 | \$33.50 | \$12.49 | \$8.56 | 43% | 0% | 4.0 | 700 | 0% |
| Bead | Low | 1,793 | 0 | 4/10/2017 | 5.2 | 14000 | 3.2 | 16.8 | \$19.50 | \$5.29 | \$5.50 | 39% | 0% | 7.5 | 1,200 | 90% |
| Bld | High | 439 | 165 | 7/31/2018 | 2.0 | 27000 | 12.4 | 7.7 | \$38.50 | \$16.42 | \$9.17 | 32% | 0% | 3.5 | 600 | 16% |
| Bold | Pfmn | 837 | 0 | 10/15/2018 | 2.1 | 27000 | 13.4 | 13.2 | \$33.50 | \$15.11 | \$10.00 | 27% | 55% | 4.0 | 550 | 152% |
| Buddy | Size | 671 | 0 | 2/13/2018 | 2.7 | 19000 | 6.6 | 7.0 | \$33.50 | \$12.53 | \$8.90 | 35% | 9% | 4.0 | 550 | 107% |
| B2B | High | 416 | 54 | 2/22/2018 | 1.7 | 23000 | 11.2 | 8.8 | \$38.50 | \$14.33 | \$8.56 | 36% | 0% | 4.0 | 350 | 42% |
| Bold2 | Pfmn | 394 | 0 | 4/3/2018 | 0.7 | 27000 | 12.4 | 13.9 | \$33.60 | \$14.44 | \$11.41 | 23% | 54% | 3.0 | 350 | 113% |

Ferris continuó con márgenes de contribución desde el 21% hasta el 38%. Su producto *Fast* del segmento *Traditional* fue eliminado de su línea de producción para ser trasladado al segmento de *Low End*, lo cual nos hace pensar que la empresa *Ferris* se está inclinando por la estrategia de bajo costo, debido a que ya tiene dos productos en el segmento *Low End*, los cuales cuentan con una optimización de costos importante gracias a la automatización en las plantas de estos productos.

Por otra parte, *Baldwin* incrementó sus márgenes de contribución de manera importante en relación al año 2017 con cinco productos superiores a 33%. Actualmente, el producto con mayor margen de contribución fue *Baker*, del segmento *Size*, con un 43% el cual representa el segundo más grande en comparación con la competencia.

Nos llama la atención que el producto *Acre* de la empresa *Andrews* obtuvo el mayor margen de contribución, un 46%. Por lo general quienes optan por estrategias de bajo precio, pretender vender volumen con menor margen de contribución. En este caso *Andrews* vendió mucho y gracias a la automatización, que le permitió tener costos bajos, obtuvo un gran margen de contribución.

Respecto a las ventas de *Baldwin* en comparación con el año pasado, se aumentó de 104 MDD a 159 MDD. El mayor número de ventas fue llevada a cabo por la empresa *Ferris* con un monto de 185 MDD, sin embargo las mayores utilidades las obtiene la empresa *Andrews* con 8.6 MDD.

7.2 Objetivos estratégicos de *Baldwin* basados en la estrategia de diferenciación ampliada

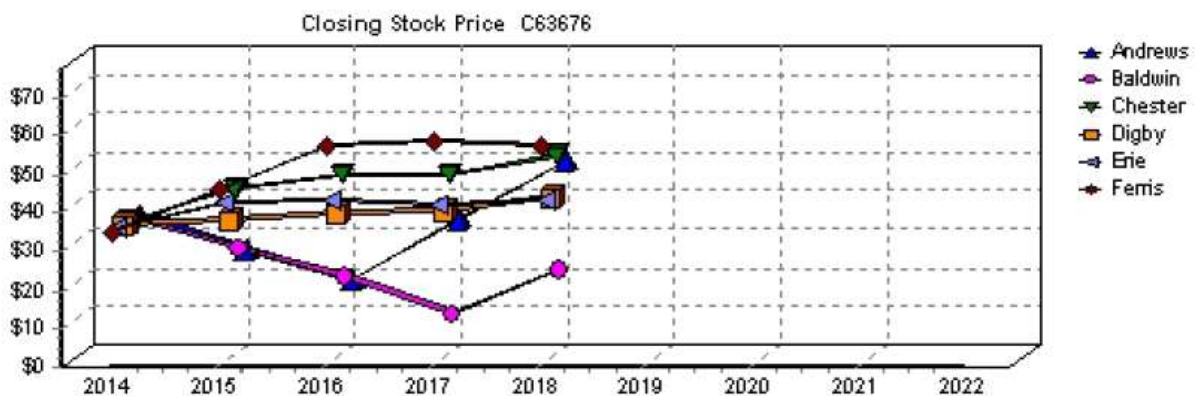
De acuerdo a nuestro desempeño en 2018, presentamos el cumplimiento de nuestros objetivos estratégicos, así como su cercanía al cumplimiento. Se presentan dos objetivos no cumplidos, dos cumplidos y tres procesos en ser cumplidos.

Figura 7.3 - Resultados del *Balance Score Card* de *Baldwin* en 2018

| Objetivos Estratégicos | | |
|---|--------------------------|-----------|
| Año 2018 Ronda 4 | | |
| Objetivo | Resultado | Indicador |
| | | G Y R |
| Mantener el Customer awarness del 60% en todos los productos | En proceso | G |
| Incrementar el Customer awarness 50 % en nuestros productos estratégicos, como lo son High End, Performance y Size | El promedio fue de 59.16 | G |
| Introducir 3 nuevos productos estratégicos en los siguientes 4 años | Resultados 42% y 64% | R |
| Incrementar nuestra participación en el mercado 4% anual para nuestros productos nuevos en los segmentos estratégicos de High End, Performance y size después del 3er año de su lanzamiento al Mercado.; Mantener en 15% el Market share para el segmento de Low End. | En proceso | Y |
| Obtener utilidades del 10% o más a partir del 4 año de operación. | En proceso | R |
| Incrementar el precio de nuestras acciones un dólar por acción, por año, a partir del 4to año de operación. | En proceso | Y |
| Mantener la productividad al 100% y aumentar en promedio un 1% anual, a partir del 5to año de operación. | En proceso | Y |

7.3 Precio de la acción y desempeño de *Baldwin*

Figura 7.4 - Acciones al cierre de 2018



Baldwin cerró 2018 con valor de \$21.12 USD por acción. Como resultado del conjunto de acciones que tomamos en 2017, el precio por acción tuvo un repunte de \$11.36 dólares por acción. Este es el primer año en que después de tres de ir a la baja, *Baldwin* repunta. Claramente se ve en la gráfica cómo este año las acciones se recuperaron.

El aumento de \$1.96 dólares por acción se debió principalmente a lo siguiente:

- Nuestros pasivos disminuyeron de 73 MDD a 58 MDD.
- La razón del decremento de nuestros pasivos fue el alza en nuestras ventas, lo cual permitió pagar las deudas que se tenían a corto plazo por 5 MDD y el abono al préstamo a largo plazo.
- Tuvimos ganancia en el ejercicio por 7 MDD.
- Solamente se quedó con inventario en dos productos, el resto fue totalmente vendido
- La disminución porcentual de nuestros pasivos impacta la perspectiva que se tiene de *Baldwin* en el mercado bursátil, ocasionando una alta en el precio de nuestras acciones.

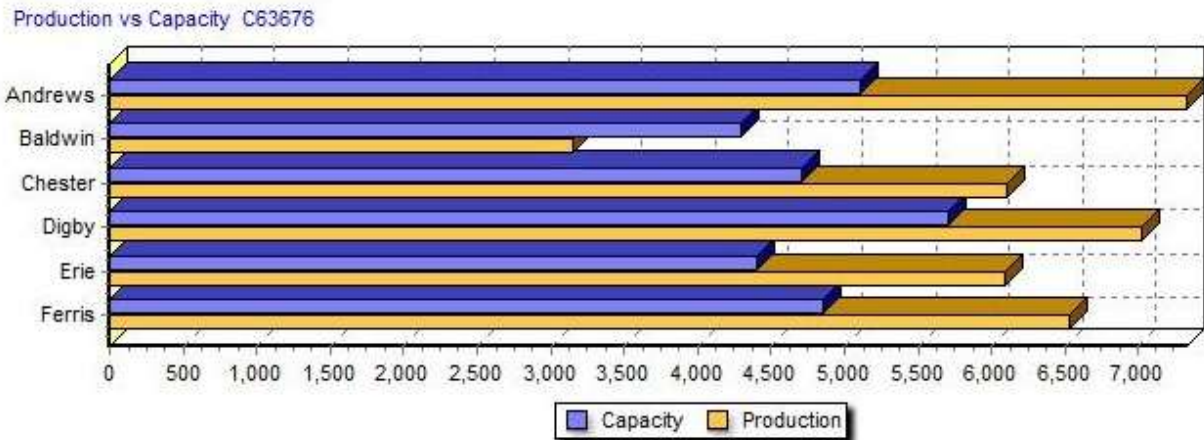
En cuanto a la competencia, *Ferris* sigue a la cabeza en el mercado con un valor por acción de 56.33 USD, en segundo lugar se mantiene *Chester*, con 51.12 USD, tercer lugar *Andrews*, cuarto lugar *Digby*, quinto lugar *Erie*, y por último nuestra *Baldwin*.

7.4 Análisis de la competencia y resultados de 2018

7.4.1 Capacidad de producción

En el gráfico de producción y capacidad podemos observar el desempeño de cada compañía en cada segmento y las decisiones que revelan de cierta forma la estrategia de la competencia ya que muestran que tan eficiente es la utilización de las plantas por parte de todas las compañías de la Industria C63676.

Figura 7.5 - Producción y capacidad de 2018



En este caso vemos que las empresas *Andrews*, *Digby* y *Ferris* aprovecharon al máximo su capacidad, utilizando segundos turnos en sus plantas. *Baldwin* no aprovechó en su totalidad sus plantas. Sólo tuvo segundos turnos en tres de sus plantas.

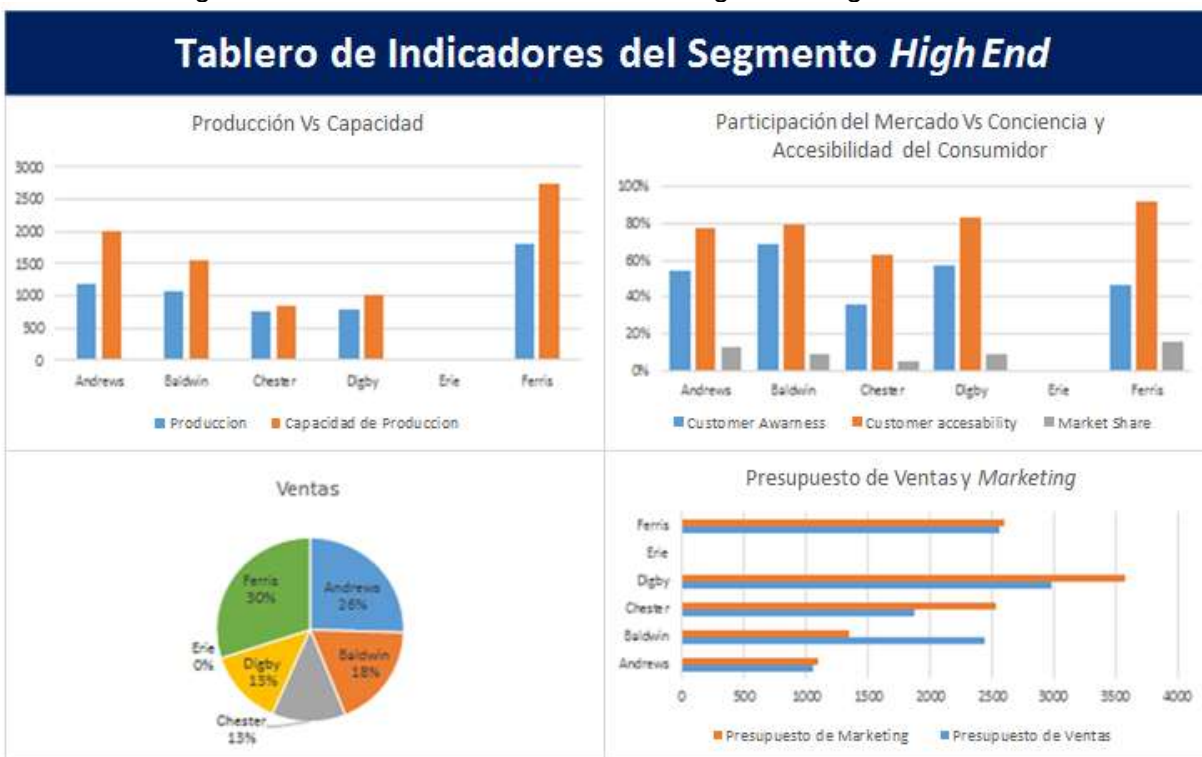
7.4.2 Segmento Traditional

La compañía *Baldwin* ya no cuenta con ninguna línea de producto en este segmento por lo tanto no se analizará a la competencia debido a que la estrategia de *Baldwin* ya no contempla dicho segmento de mercado.

7.4.3 Segmento Low End

Para esta ronda observamos que las ventas fueron para el producto *Ebb* de la compañía *Erie* de un 18%, con igual porcentaje la compañía *Digby* con su producto *Dell*, les sigue con la compañía *Andrews* con su producto *Acre* con un 17% de ventas en este año. Nuestro producto *Bead* quedó con una participación 13%, podemos observar que gran medida el éxito de las ventas fue gracias a los presupuestos de ventas y *marketing* que las empresas *Digby*, *Erie* y *Andrews* hicieron.

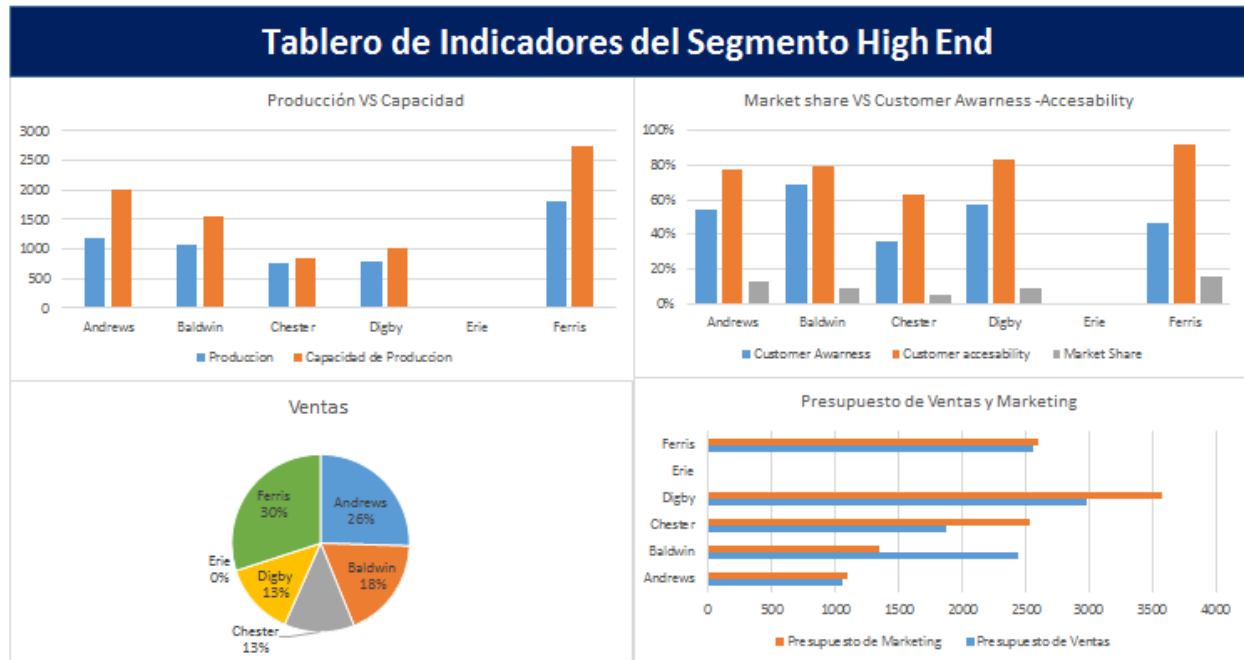
Figura 7.6 - Tablero de indicadores del segmento *High End* de 2018



Nuestra compañía quedó por debajo de las empresas antes mencionadas en el rubro de los presupuestos de ventas y *marketing*. Este es un segmento muy competido y debemos cuidar muy a detalle lo que el cliente está pidiendo para mantenernos en las siguientes rondas.

7.4.4 Segmento High End

Figura 7.7 - Tablero de indicadores del segmento *High End* de 2018

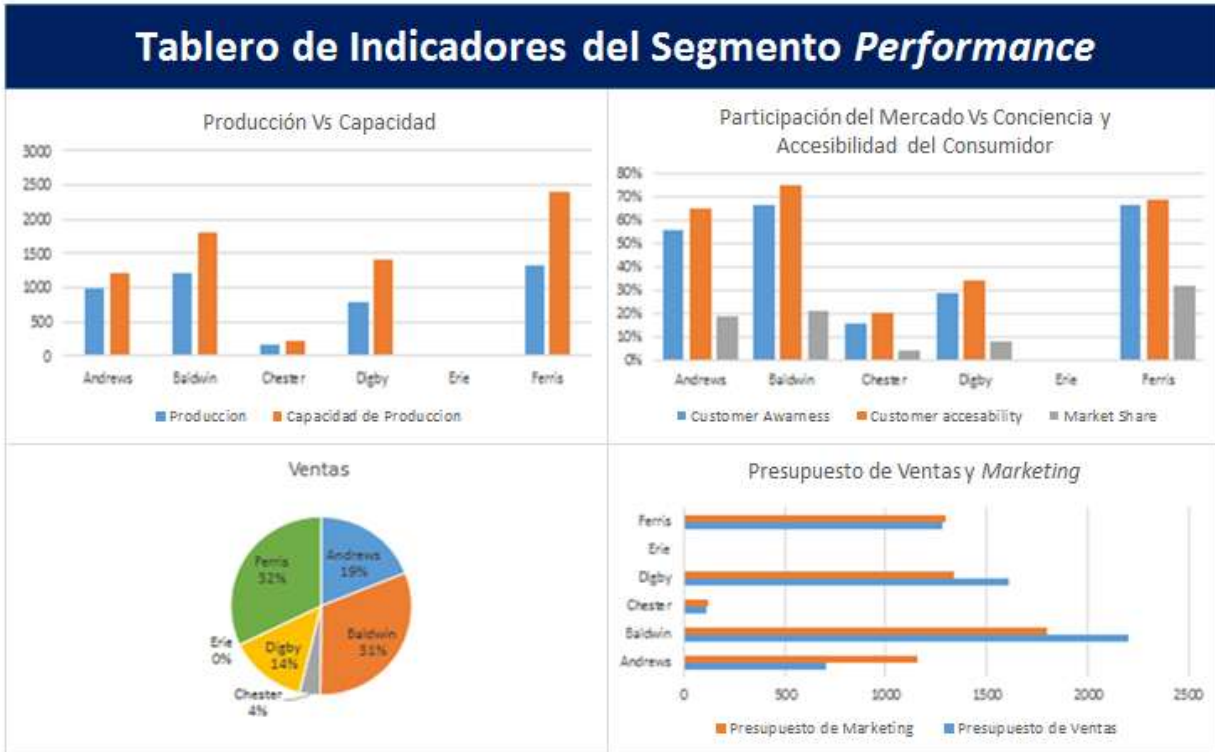


En este segmento es claro que muchas compañías han decidido apostarle en su estrategia con productos de *High End* y en este año la compañía *Ferris*, con su producto *Fox*, encabeza las ventas con 16% seguido del producto *Fist* con 14%, es claro que esta compañía ha jugado muy bien su estrategia dirigida a este segmento, también observamos que *Andrews* con su producto *Arrow* alcanzaron 13% de las ventas, *Chester* con su producto *Cima* se posicionó con el 5%.

Baldwin vendió los productos *Bid* y *B2B* con un 9% en ambos casos debido a que no cumplían con los requerimientos del cliente en tamaño y desempeño que es el factor más relevante para dicho segmento con un 43% de importancia.

7.4.5 Segmento Performance

Figura 7.8 - Tablero de indicadores del segmento *Performance* de 2018



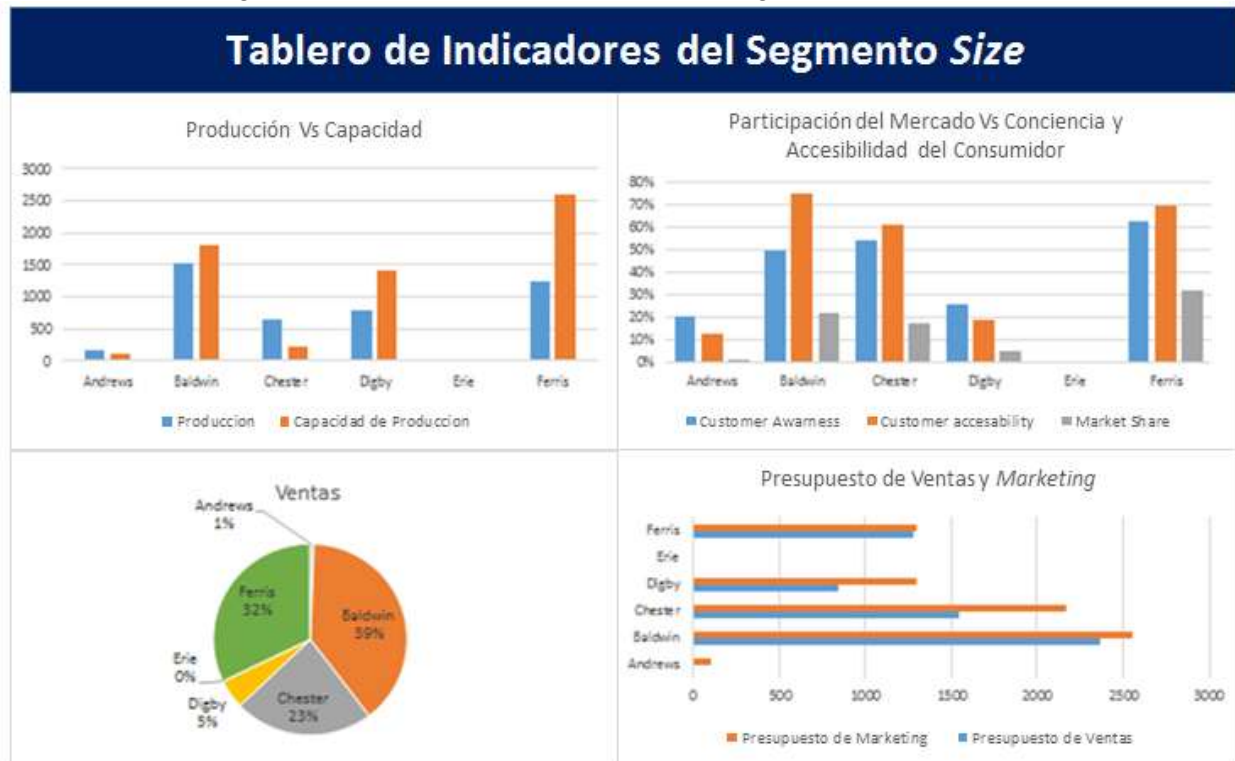
En este segmento observamos que hay menos densidad de variedad de productos y fue aquí en donde la compañía *Ferris* está apostando a su estrategias con una participación del 32% con el producto *Foam*, seguido de la empresa *Baldwin* con el 21% de ventas con su producto *Bold* y *Andrews* con su producto *Aft* que alcanzaron ventas por 19% de la demanda del mercado.

Para *Baldwin* el resultado en el producto *Bold* que alcanzó ventas por el 21% tuvo un importante incremento en las ventas con respecto al año pasado y con esto obtuvo el segundo lugar de posicionamiento en el mercado de *Performance*.

Bold 2, que es un producto de reciente creación obtuvo un 10% de participación del mercado, quedando en cuarto lugar. Esto significa que se obtuvo un 31% sumando la participación en el mercado de ambos productos, un punto porcentual abajo que *Ferris*, que con el 32% lleva la delantera.

7.4.6 Segmento Size

Figura 7.8 - Tablero de indicadores del segmento *Size* de 2018



Está claro que las compañías *Ferris*, *Chester* y *Baldwin* son las únicas con intención de estar en este segmento, la competencia es fuerte. Observamos que el producto *Fume* alcanzó 32% de las ventas, sin embargo disminuyó 7% respecto al año pasado y el segundo mejor en ventas fue *Baker* con un 22% el cual aumento 5% con respecto al año pasado.

Aquí observamos que el producto que movimos del segmento de *Traditional*, que es *Baker*, al segmento de *Size* ha logrado obtener una participación del 22%. Con esto *Baldwin* demuestra un claro posicionamiento como del líder de segmento ya si sumamos el desempeño de *Baker* y *Buddy*, se obtiene una participación en el mercado de 39%.

Con esto podemos concluir que el año pasado fue el mejor que hemos tenido a lo largo de estos cuatro años en el mercado, en términos de resultados, debido a que

logramos vender la mayoría de los productos localizados en los almacenes y esto ayudó a incrementar las utilidades y por consecuente el precio por acción que se tenía con respecto al año pasado.

Uno de los puntos más importantes, los cuales se tomaron en cuenta para lograr esta mejora sustancial, fue determinar de manera correcta los precios a cada uno de los segmentos y clientes con diferentes necesidades, así como contar con un buen producto basados en los criterios de compra del consumidor de cada segmento.

Baldwin aún se encuentra en último lugar a pesar del excelente crecimiento que se tuvo este año respecto al año pasado. Sin embargo se ha detectado que la estrategia que actualmente se está siguiendo es la idónea para incrementar las ventas y posicionarse cada vez mejor en el mercado, debido a que a ciertos productos de la competencia, por ejemplo en los segmentos de *Size* y *Performance*, han perdido posicionamiento debido a nuestra agresiva estrategia.

La reflexión final para este capítulo fue que la inversiones que se han hecho en *R&D* están previstas para el siguiente año y esperamos que las condiciones de mercado sean las propicias para posicionar nuestros productos con base en la estrategia de amplia diferenciación que estamos siguiendo. Sin embargo, estamos en la recta final del ejercicio y este es un factor que se está tornando importante para mantener o no la misma estrategia que se planteó al principio del ejercicio. No obstante, los altos niveles de inversión que se ha tenido en el área de desarrollo se esperan ver reflejados en los próximos dos años y así lograr un alto volumen de ventas que nos permita fortalecer nuestra utilidad.

**CAPÍTULO 8. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y
RESULTADOS DE LA EMPRESA *BALDWIN* AÑO
2019**

8.1 Análisis del *Balance Scorecard*

Este ha sido otro gran año para *Baldwin*, se han reflejado buenos resultados durante este año 2019, esto indica que la estrategia que hemos decidido va por buen camino y poco a poco veremos los frutos de las importantes inversiones que se hicieron en *R&D* en los primeros años de operación.

A continuación presentamos el *Balance Scorecard* de la industria C63676. La importancia de dicha herramienta radica en la calificación que se les asigna con base en los resultados globales del ejercicio 2019 de todas las empresas en la industria.

Figura 8.1 - Resultados del *Balance Scorecard* de la industria C63676 en 2019

| INDUSTRY C 63676 | | | | | | | | | | |
|------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|
| Team Name | Rd 1 | Rd 2 | Rd 3 | Rd 4 | Rd 5 | Rd 6 | Rd 7 | Rd 8 | Recap | Total |
| Possible Points | 82 | 89 | 89 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 240 | 1000 |
| Andrews | 44 | 47 | 68 | 82 | 77 | 0 | 0 | 0 | 119 | 436 |
| Baldwin | 37 | 47 | 36 | 57 | 62 | 0 | 0 | 0 | 105 | 344 |
| Chester | 60 | 53 | 67 | 75 | 82 | 0 | 0 | 0 | 121 | 458 |
| Digby | 56 | 70 | 69 | 80 | 79 | 0 | 0 | 0 | 123 | 478 |
| Erie | 56 | 62 | 59 | 67 | 70 | 0 | 0 | 0 | 117 | 431 |
| Ferris | 65 | 68 | 67 | 73 | 64 | 0 | 0 | 0 | 135 | 473 |

Digby sorprendió con su posición como líder de la industria con mejor desempeño un total de 478 puntos. En seguida *Ferris*, quien baja de posición con 473 puntos y tenía el liderazgo de la industria en años pasados. Aunque la empresa *Baldwin* se encuentra en el último lugar con el desempeño más bajo de la industria, con 347 puntos, ha podido mantener un incremento sostenido desde los dos años pasados. Aún tiene posibilidades para colocarse en una posición más favorable los siguientes años.

En esta industria se ve claramente que hay una muy buena competencia al momento, pero aun no está dicho todo.

Figura 8.2 - Análisis de producción de *Ferris* y *Digby* 2019

| Name | Primary Segment | Units Sold | Unit Inventory | Revision Date | Age Dec 31 | MTBF | Pfmm Coord | Size Coord | Price | Material Cost | Labor Cost | Contr. Mang. | 2nd Shift & Over-time | Automation Next Round | Capacity Next Round | Plant Utiliz. |
|--------|-----------------|------------|----------------|---------------|------------|-------|------------|------------|---------|---------------|------------|--------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|---------------|
| Daze | Trad | 1,252 | 358 | 4/12/2019 | 1.7 | 17500 | 7.5 | 12.5 | \$26.80 | \$8.28 | \$5.74 | 44% | 0% | 5.5 | 1,600 | 80% |
| Dell | Low | 2,286 | 371 | 5/4/2019 | 3.1 | 14000 | 3.7 | 16.3 | \$19.20 | \$4.75 | \$4.65 | 48% | 31% | 7.0 | 1,600 | 130% |
| Dixie | Trad | 434 | 53 | 2/8/2019 | 2.1 | 23000 | 10.7 | 9.4 | \$28.00 | \$11.89 | \$7.30 | 27% | 0% | 4.0 | 900 | 33% |
| Dot | Pfmm | 213 | 132 | 7/25/2019 | 2.6 | 25000 | 12.3 | 14.0 | \$32.80 | \$11.86 | \$7.82 | 28% | 0% | 3.5 | 400 | 37% |
| Dune | Trad | 1,035 | 343 | 2/12/2019 | 1.8 | 19000 | 7.7 | 11.0 | \$27.90 | \$9.28 | \$8.72 | 32% | 69% | 4.0 | 800 | 167% |
| Dado | High | 401 | 149 | 3/23/2019 | 1.5 | 25500 | 12.0 | 8.3 | \$38.00 | \$13.38 | \$8.34 | 34% | 0% | 3.0 | 500 | 40% |
| Deligh | Pfmm | 463 | 67 | 9/9/2019 | 0.9 | 27000 | 12.6 | 13.3 | \$33.50 | \$12.66 | \$10.56 | 30% | 67% | 2.5 | 300 | 165% |
| Baker | Size | 787 | 0 | 7/4/2019 | 1.9 | 20000 | 7.5 | 5.6 | \$33.00 | \$12.18 | \$10.33 | 33% | 100% | 4.5 | 400 | 197% |
| Bead | Low | 1,280 | 0 | 10/2/2019 | 3.2 | 14000 | 4.2 | 15.8 | \$19.50 | \$5.28 | \$4.78 | 50% | 44% | 8.0 | 900 | 142% |
| Bid | High | 440 | 0 | 10/10/2019 | 1.6 | 27000 | 14.4 | 7.7 | \$33.10 | \$15.38 | \$8.94 | 26% | 0% | 3.5 | 300 | 92% |
| Bold | Pfmm | 591 | 0 | 6/17/2019 | 1.8 | 27000 | 14.4 | 12.5 | \$33.10 | \$14.11 | \$8.67 | 31% | 9% | 4.5 | 550 | 107% |
| Buddy | Size | 694 | 0 | 8/25/2019 | 2.0 | 19000 | 7.5 | 5.6 | \$33.00 | \$11.90 | \$9.21 | 37% | 28% | 4.5 | 550 | 126% |
| B2B | High | 155 | 293 | 3/26/2020 | 2.7 | 23000 | 11.2 | 8.8 | \$38.00 | \$12.72 | \$8.84 | 29% | 14% | 4.5 | 350 | 113% |
| Bold2 | Pfmm | 492 | 0 | 11/19/2019 | 0.9 | 27000 | 14.3 | 12.6 | \$33.05 | \$14.05 | \$10.90 | 27% | 43% | 3.0 | 350 | 141% |

Digby va a la cabeza en ventas de sus productos *Traditional*, *Danze* y *Dixi*, pero también con su producto en *Low End*, *Dell*. Los precios de *Digby* fueron bajos comparados con *Baldwin*, también sus costos de material y costos de mano de obra fueron muy competitivos.

Por otra lado, *Baldwin* se quedó sin existencias en todos los productos excepto en *B2B* que pertenece al segmento de *High End*. Los costos de material y de mano de obra están por arriba del líder que es *Digby*. En este año se tuvo un uso más eficiente de plantas de producción.

Respecto a las ventas en comparación con el año pasado, bajaron de 159 MDD a 130 MDD. Esto debido a que hubo una contracción del mercado en todos los segmentos, aun así hemos podido librar una buena operación en este año.

8.2 Objetivos estratégicos de *Baldwin* basados en la estrategia de diferenciación ampliada

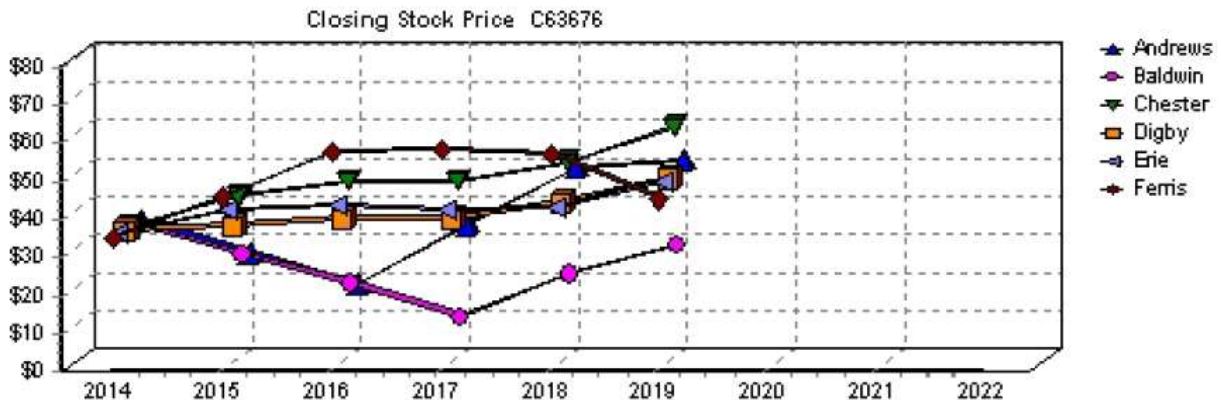
De acuerdo al desempeño de *Baldwin* en 2019, presentamos el cumplimiento de los objetivos estratégicos, así como su cercanía al cumplimiento en la siguiente tabla. Al igual que el año pasado

Figura 8.3 - Resultados del *Balance Scorecard* de *Baldwin* en 2019

| Objetivos Estratégicos | | |
|---|--------------------------|-----------|
| Año 2018 Ronda 4 | | |
| Objetivo | Resultado | Indicador |
| | | G Y R |
| Mantener el Customer awarness del 60% en todos los productos | En proceso | G |
| Incrementar el Customer awarness 50 % en nuestros productos estratégicos, como lo son High End, Performance y Size | El promedio fue de 59.16 | G |
| Introducir 3 nuevos productos estratégicos en los siguientes 4 años | Resultados 42% y 64% | R |
| Incrementar nuestra participación en el mercado 4% anual para nuestros productos nuevos en los segmentos estratégicos de High End, Performance y size después del 3er año de su lanzamiento al Mercado.; Mantener en 15% el Market share para el segmento de Low End. | En proceso | Y |
| Obtener utilidades del 10% o más a partir del 4 año de operación. | En proceso | R |
| Incrementar el precio de nuestras acciones un dólar por acción, por año, a partir del 4to año de operación. | En proceso | Y |
| Mantener la productividad al 100% y aumentar en promedio un 1% anual, a partir del 5to año de operación. | En proceso | Y |

8.3 Precio de la acción y desempeño de *Baldwin*

Gráfica Figura 8.4 - Acciones al cierre de 2019



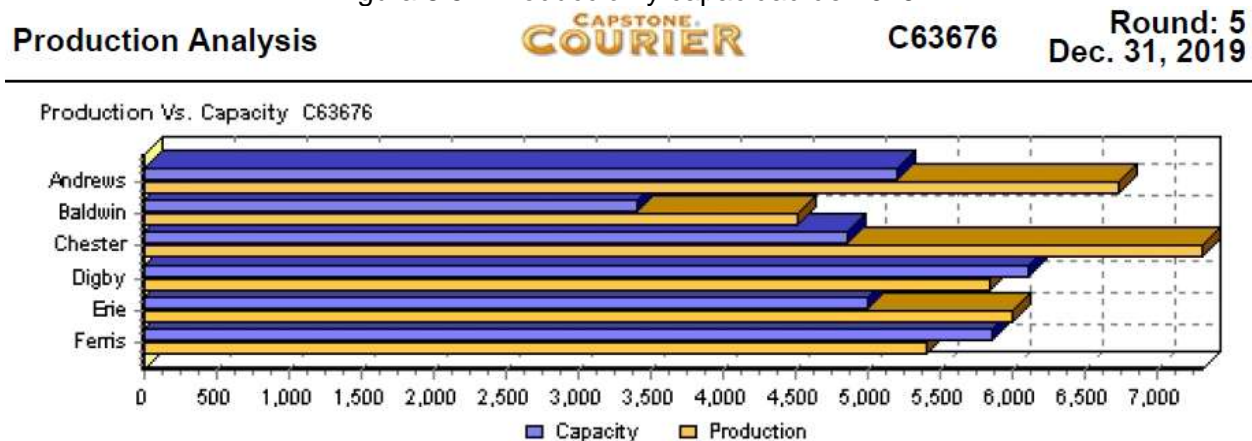
Baldwin cerró 2019 con valor de \$28.86 USD por acción, como resultado del conjunto de acciones que tomamos en la ronda en 2018. El precio por acción tuvo un repunte de \$7.74 dólares por acción.

En cuanto a la competencia, *Ferris* quien iba a la cabeza, obtuvo una baja en sus acciones en el mercado de \$12.30 terminando el año con un valor de \$44.03 USD por acción. El primer lugar lo tiene *Chester* con un valor de \$60.40 por acción, en segundo está *Andrews* con \$49.84 USD, tercer lugar *Digby*, cuarto lugar *Erie*, quinto lugar *Ferri* y por último *Baldwin*.

8.4 Análisis de la competencia y resultados de 2019

8.4.1 Capacidad de producción

Figura 8.5 - Producción y capacidad de 2019



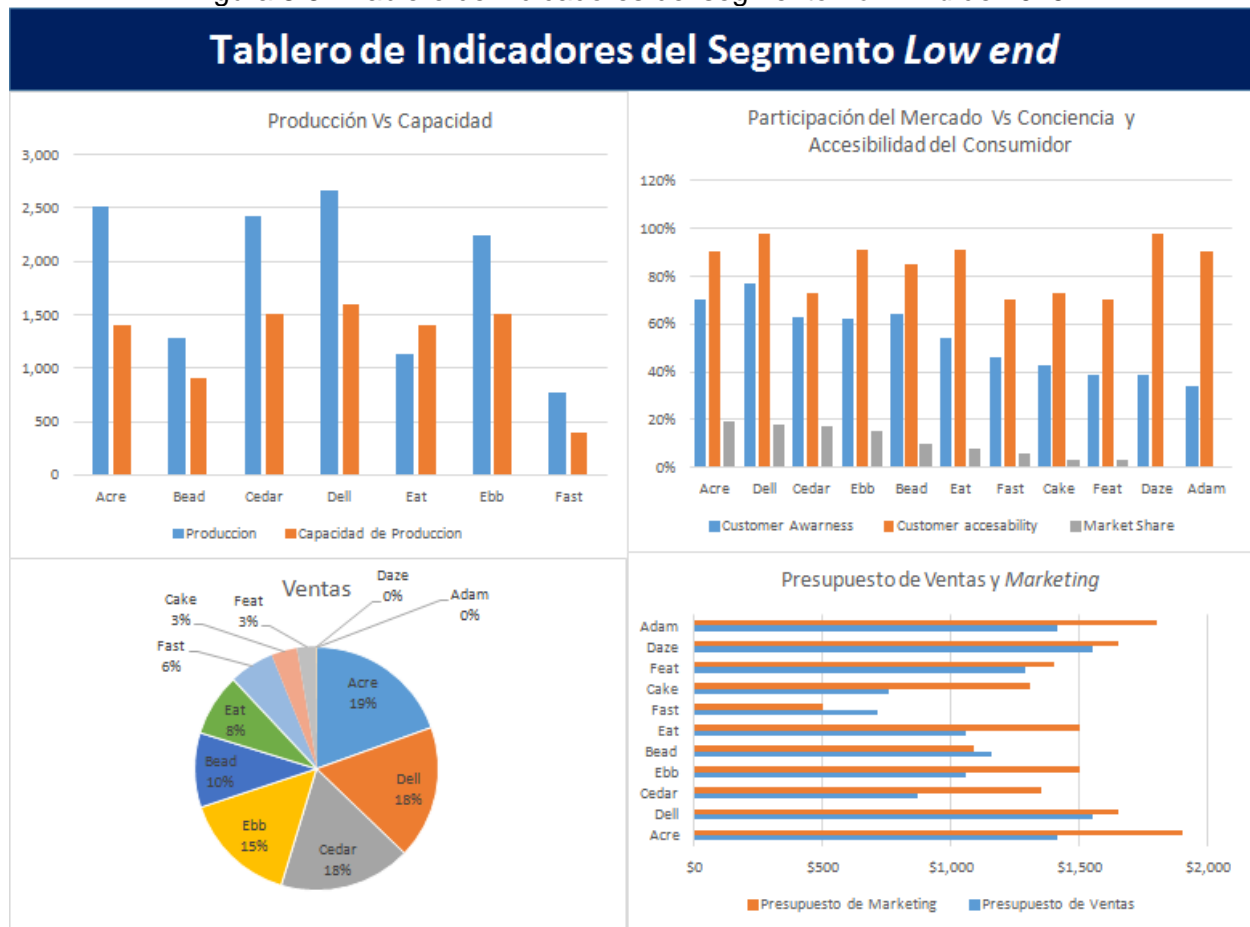
En este caso podemos observar que *Chester* fue quien le sacó mayor provecho a la capacidad instalada en sus plantas. Esto es un punto clave para optimizar costos. En esta ocasión *Baldwin* tuvo en cuenta esto y, en comparación a años pasados, tuvo un mejor aprovechamiento de las plantas en la mayoría de sus productos.

8.4.2 Segmento Low End

En 2019 observamos que la en industria de los sensores todos los productos de este segmento se encuentran en gran rivalidad. El producto *Acre* tuvo las mayores con una participación en el mercado del 19% y los productos *Dell* y *Cedar* un 18% seguido de *Ebb* con el 15%. El producto *Bead* quedó con el 10%. Podemos ver que los productos

Acre, Dell, Cedar, Ebb, Bead son los que denominan la participación del mercado. Todos los productos de este segmento se encuentran con un promedio de 54% de conciencia del consumidor y con un 84% en promedio de accesibilidad lo que indica que todas las compañías han invertido para mantenerse en el mercado con este segmento tan competido.

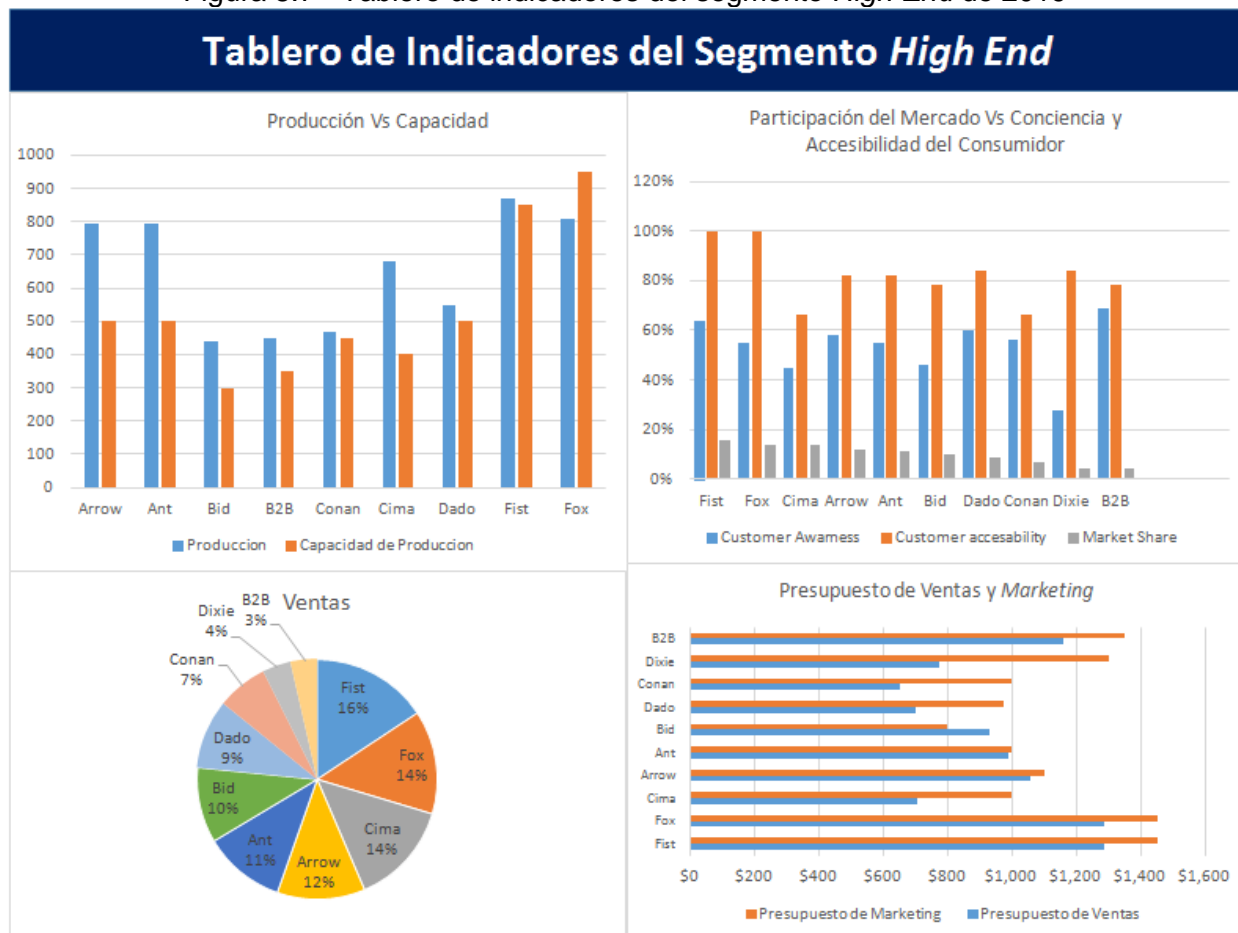
Figura 8.6 - Tablero de indicadores del segmento *Low End* de 2019



En este segmento *Baldwin* solo tiene el producto *Bead* compitiendo el cual quedó por debajo de los productos que encabezan este segmento en el rubro de presupuestos de ventas y *marketing*. Este es un segmento muy competido y debemos cuidar muy a detalle lo que el cliente está pidiendo para mantenernos en las siguientes años, pero además no debemos descuidar la inversión en presupuesto de ventas y *marketing* para que nuestros clientes potenciales conozcan nuestros productos. Tener un producto que cumpla los requisitos del cliente no es suficiente si no se enteran.

8.4.3 Segmento High End

Figura 8.7 - Tablero de indicadores del segmento *High End* de 2019

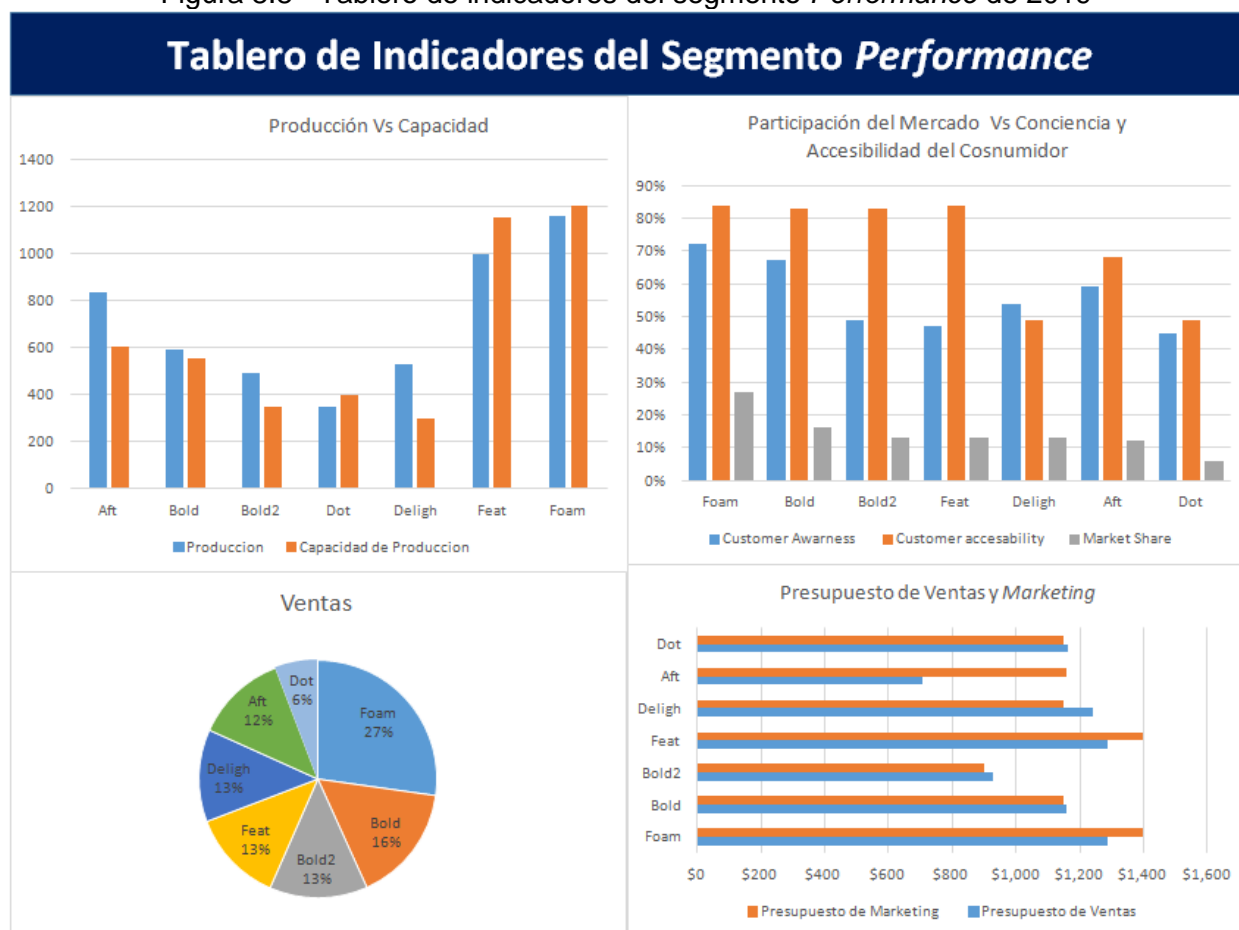


Como lo hemos podido observar durante los años pasados hemos visto que es claro que muchas compañías han decidido apostarle en su estrategia con productos de *High End* y en este año la compañía *Ferris* con su producto *Fist* encabeza las ventas con 16% seguido del producto *Fox* con 14%. Esta compañía ha jugado muy bien su estrategia dirigida a este segmento, sin embargo recordemos que bajaron sus acciones. También observamos que *Chester* con su producto *Cima* alcanzaron 14% de las ventas, *Andrews* con su producto *Arrow* se posicionó con el 12%.

Baldwin vendió productos *Bid* y *B2B* con un 10% y bajaron las ventas para *B2B* con 3%. Tenemos que cuidar los detalles que requiere el cliente para el siguiente año.

8.4.4 Segmento Performance

Figura 8.8 - Tablero de indicadores del segmento Performance de 2019

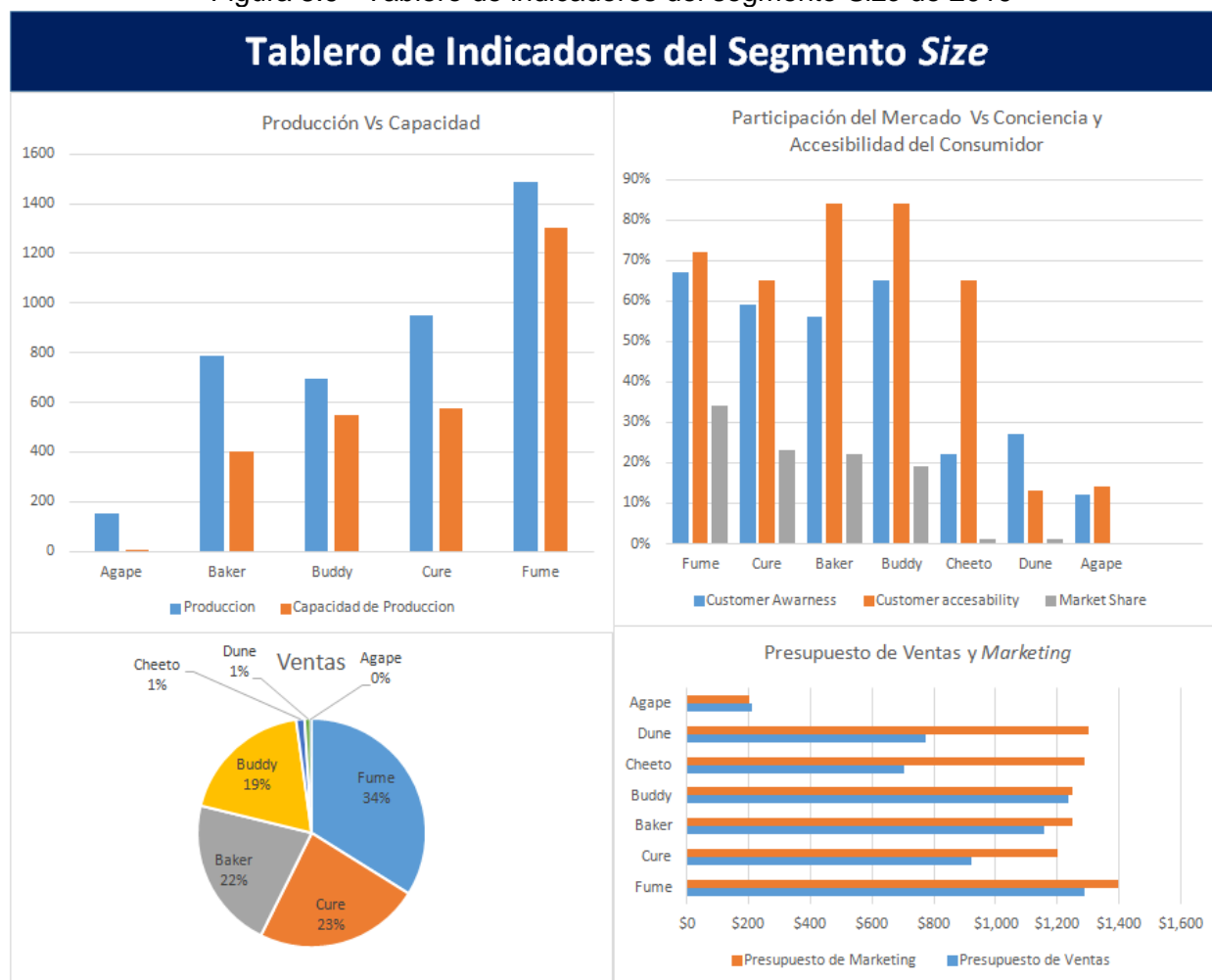


En este segmento observamos que hay menos densidad de variedad de productos. En este año se han mantenido los siete productos en competencia desde el año pasado.

La compañía *Ferris* mantiene su liderato con el producto *Foam* que obtuvo el 27% de ventas. Para *Baldwin* el resultado fue que el producto *Bold* obtuvo el 16% y *Bold2* el 13%. Esto nos ha permitido hacer buena competencia al líder manteniéndonos en el segundo lugar de posicionamiento en el mercado de *Performance* con la intención de que en próximos años ser los líderes.

8.4.5 Segmento Size

Figura 8.9 - Tablero de indicadores del segmento *Size* de 2019



Las compañías *Ferris*, *Chester* y *Baldwin* mantienen su estrategia. Tienen la misma intención de estar en este segmento. Observamos que el producto *Fume* tuvo con 34% de las ventas el producto *Cure* de la compañía *Chester* obtuvo el 23% *Baldwin* el 22% de ventas con *Baker* y producto *Buddy* alcanzó 19% de las ventas lo cual nos posiciona con dos productos estratégicos para este segmento con la suma de 41% de posicionamiento del mercado, muy cercano a la mitad.

Nuestra estrategia está tomando sentido después de mover nuestro producto *Baker* a *Size* y manteniendo a *Buddy*. Esto nos está resultando tal como lo planeamos desde el primer año de operación.

Como reflexión para este capítulo, concluimos que nuestra posición en el *Balanced Scorecard* ha ido incrementado gradualmente así como en las ventas y el valor de las acciones de la compañía sin embargo no hemos llegado a posicionarnos en un lugar competitivo. En este año tuvimos que ajustar nuestra producción debido a que hubo una contracción en la demanda del mercado, de hecho no hubo crecimiento en ningún segmento. Vendimos todo lo que produjimos, pero pudimos haber vendido más, a pesar de las condiciones el mercado, ya que nos quedamos sin existencias.

Tenemos que tener mucho cuidado con aquellas empresas como *Ferris* que tiene un nuevo producto, *Fuel*, que aún no sabemos a qué segmento irá. De la misma manera debemos estar al tanto de atender las demandas del cliente para mantenernos en su preferencia como hasta hoy en los segmentos en los que estamos produciendo y seguir llevando un crecimiento gradual, pero constante. También debemos estar atentos a todos los factores internos y externos que nos puedan afectar el desempeño de nuestra compañía.

**CAPÍTULO 9. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y
RESULTADOS DE LA EMPRESA *BALDWIN* AÑO
2020**

9.1 Análisis del *Balance Scorecard*

Este ha sido otro gran año para *Baldwin* ya que ha podido mejorar su desempeño durante este año 2020, esto indica que la estrategia que se eligió está dando buenos resultados con tendencia positiva en los indicadores de desempeño.

A continuación presentamos el *Balance Scorecard* de la industria.

Figura 11.1 .- Resultados *Balanced Scorecard* en 2020

| INDUSTRY C63676 | | | | | | | | | | |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|
| Team Name | Rd 1 | Rd 2 | Rd 3 | Rd 4 | Rd 5 | Rd 6 | Rd 7 | Rd 8 | Recap | Total |
| Possible Points | 82 | 89 | 89 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 240 | 1000 |
| Andrews | 44 | 47 | 68 | 82 | 77 | 86 | 0 | 0 | 136 | 539 |
| Baldwin | 37 | 47 | 36 | 57 | 62 | 69 | 0 | 0 | 119 | 426 |
| Chester | 60 | 53 | 67 | 75 | 82 | 81 | 0 | 0 | 127 | 545 |
| Digby | 56 | 70 | 69 | 80 | 79 | 77 | 0 | 0 | 133 | 564 |
| Erie | 56 | 62 | 59 | 67 | 70 | 70 | 0 | 0 | 128 | 512 |
| Ferris | 65 | 68 | 67 | 73 | 64 | 64 | 0 | 0 | 135 | 537 |

En esta industria se ve claramente quienes se perfilan para ser líderes en la gran final. Las empresas que encabezan la lista son las empresa *Digby* con 564 puntos y *Chester* con 545 puntos. Sin embargo para nuestra industria el desempeño de *Baldwin* sigue con una tendencia progresiva y para este año se lograron 426 puntos.

Figura 9.2 .- Análisis de producción de *Digby* y *Baldwin* 2020

| Name | Primary Segment | Units Sold | Unit Inventory | Revision Date | Age Dec 31 | MTBF | Pfmm Coord | Size Coord | Price | Material Cost | Labor Cost | Contr. Marg | 2nd Shift & Over-time | Automation Next Round | Capacity Next Round | Plant Utiliz. |
|--------|-----------------|------------|----------------|---------------|------------|-------|------------|------------|---------|---------------|------------|-------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|---------------|
| Daze | Trad | 1,245 | 201 | 4/22/2020 | 1.7 | 17500 | 8.0 | 12.0 | \$24.90 | \$7.99 | \$5.79 | 42% | 0% | 6.3 | 1,400 | 78% |
| Dell | Low | 2,322 | 129 | 7/6/2020 | 2.3 | 14000 | 4.4 | 15.6 | \$17.50 | \$4.76 | \$4.69 | 46% | 31% | 7.0 | 1,600 | 130% |
| Dixie | Trad | 549 | 0 | 2/9/2019 | 3.1 | 23000 | 10.7 | 9.4 | \$27.00 | \$11.12 | \$7.37 | 30% | 0% | 4.0 | 900 | 55% |
| Dot | Pfmm | 225 | 96 | 10/31/2020 | 1.9 | 27000 | 14.0 | 12.8 | \$32.00 | \$12.59 | \$7.90 | 33% | 0% | 3.5 | 400 | 45% |
| Dune | Trad | 1,189 | 115 | 3/6/2020 | 1.8 | 19000 | 8.2 | 11.0 | \$26.90 | \$8.77 | \$7.93 | 35% | 19% | 4.0 | 800 | 118% |
| Dado | High | 285 | 231 | 10/27/2020 | 1.3 | 25500 | 13.4 | 6.6 | \$37.50 | \$13.53 | \$8.42 | 35% | 0% | 3.0 | 500 | 69% |
| Deligh | Pfmm | 517 | 46 | 6/28/2020 | 1.2 | 27000 | 13.9 | 12.8 | \$32.50 | \$12.55 | \$10.66 | 28% | 67% | 2.5 | 300 | 165% |
| Baker | Size | 792 | 0 | 6/25/2020 | 1.7 | 21000 | 8.2 | 4.8 | \$32.70 | \$11.85 | \$9.57 | 35% | 100% | 4.5 | 550 | 198% |
| Bead | Low | 1,782 | 0 | 10/2/2019 | 4.2 | 14000 | 4.2 | 15.8 | \$17.50 | \$4.69 | \$4.42 | 47% | 100% | 8.0 | 900 | 198% |
| Bid | High | 396 | 198 | 9/30/2020 | 1.4 | 27000 | 14.4 | 5.7 | \$37.50 | \$14.65 | \$11.04 | 28% | 100% | 3.5 | 300 | 198% |
| Bold | Pfmm | 798 | 14 | 6/16/2020 | 1.7 | 27000 | 15.4 | 11.8 | \$32.70 | \$13.46 | \$8.94 | 31% | 49% | 4.5 | 550 | 148% |
| Buddy | Size | 911 | 0 | 7/4/2020 | 1.8 | 21000 | 8.2 | 4.6 | \$32.70 | \$11.85 | \$9.21 | 36% | 67% | 4.5 | 550 | 166% |
| B2B | High | 294 | 0 | 3/26/2020 | 2.2 | 25000 | 13.4 | 6.6 | \$36.50 | \$13.51 | \$7.72 | 40% | 0% | 4.5 | 100 | 1% |
| Bokd2 | Pfmm | 654 | 0 | 6/24/2020 | 1.2 | 27000 | 15.4 | 11.8 | \$32.70 | \$13.46 | \$11.64 | 23% | 89% | 3.0 | 350 | 187% |

Digby obtuvo el 17.22% de participación en el mercado con 7 productos y mantuvo ventas con sus productos de *traditional Daze* y *Dune* pero también con su producto en *Low End Dell*. Los precios de *Digby* se mantuvieron bajos comparados con *Baldwin*. También sus costos de material y costos de mano de obra fueron muy competitivos.

Por otra lado, *Baldwin* se quedó sin existencias en todos los productos excepto en *Bid* que pertenece al segmento de *High End*. Los costos de material y de mano de obra están por arriba del líder que es *Digby*. Este año se pudo tener un uso más eficiente de las plantas de producción.

Respecto a las ventas de *Baldwin* en comparación con el año pasado, subieron de 159 MDD a 130 MDD esto debido a que hubo una recuperación del mercado en todos los segmentos y hemos podido mantener una posición en ascendente en los indicadores de desempeño.

9.2 Objetivos estratégicos de *Baldwin* basados en la estrategia de diferenciación ampliada

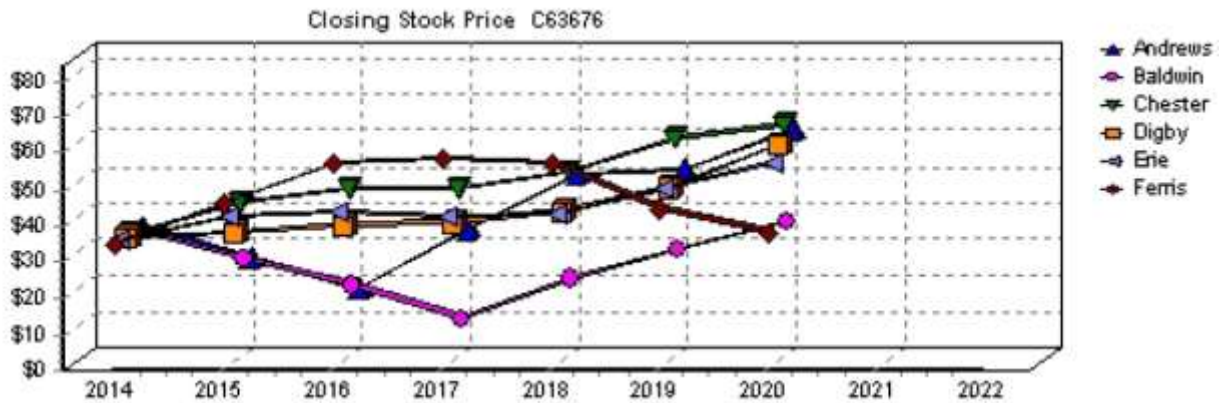
De acuerdo a nuestro desempeño en 2020, presentamos el cumplimiento de nuestros objetivos estratégicos.

Figura 9.3 - Resultados del *Balance Scorecard* de *Baldwin* en 2020

| Objetivos Estratégicos | | |
|---|-------------------------|-----------|
| Año 2020 Ronda 6 | | |
| Objetivo | Resultado | Indicador |
| | | G Y R |
| Mantener el Customer awarness del 60% en todos los productos | En proceso | Y |
| Incrementar el Customer awarness 50 % en nuestros productos estratégicos, como lo son High End, Performance y Size | El promedio fue de 50.6 | Y |
| Introducir 3 nuevos productos estratégicos en los siguientes 4 años | Resultado 70% | G |
| Incrementar nuestra participación en el mercado 4% anual para nuestros productos nuevos en los segmentos estratégicos de High End, Performance y size después del 3er año de su lanzamiento al Mercado.; Mantener en 15% el Market share para el segmento de Low End. | 18.14% | Y |
| Obtener utilidades del 10% o más a partir del 4 año de operación. | En proceso | Y |
| Incrementar el precio de nuestras acciones un dólar por acción, por año, a partir del 4to año de operación. | \$36.35 | G |
| Mantener la productividad al 100% y aumentar en promedio un 1% anual, a partir del 5to año de | En proceso | Y |

9.3 Precio de la acción y desempeño de *Baldwin*

Figura 11.4.- Acciones al cierre de 2020

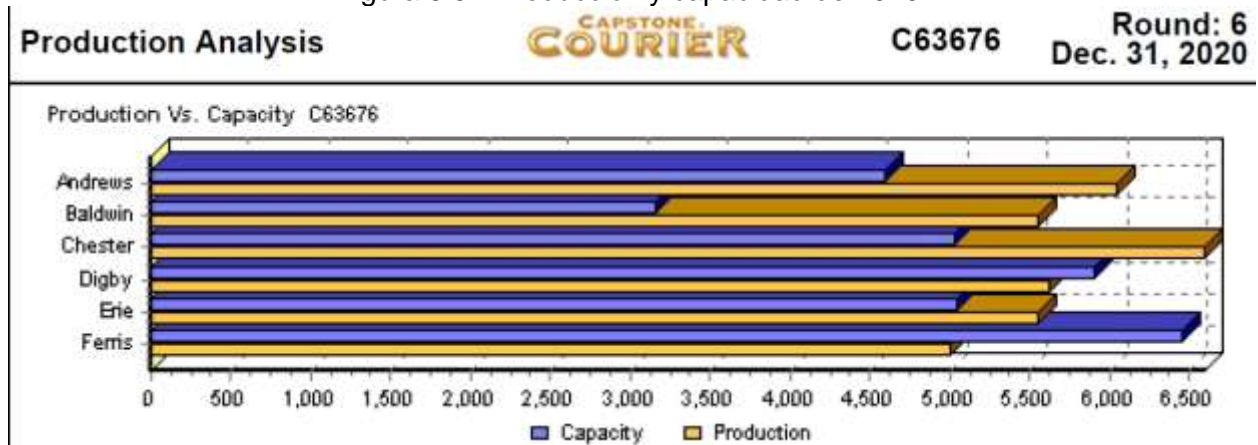


Baldwin cerró 2020 con valor de \$36.35 USD por acción, como resultado del conjunto de acciones que tomamos en el año anterior. El precio por acción tuvo un repunte de \$7.49 USD por acción.

9.4 Análisis de la competencia y resultados 2020

9.4.1 Análisis de la productividad

Figura 9.5.- Producción y capacidad de 2020

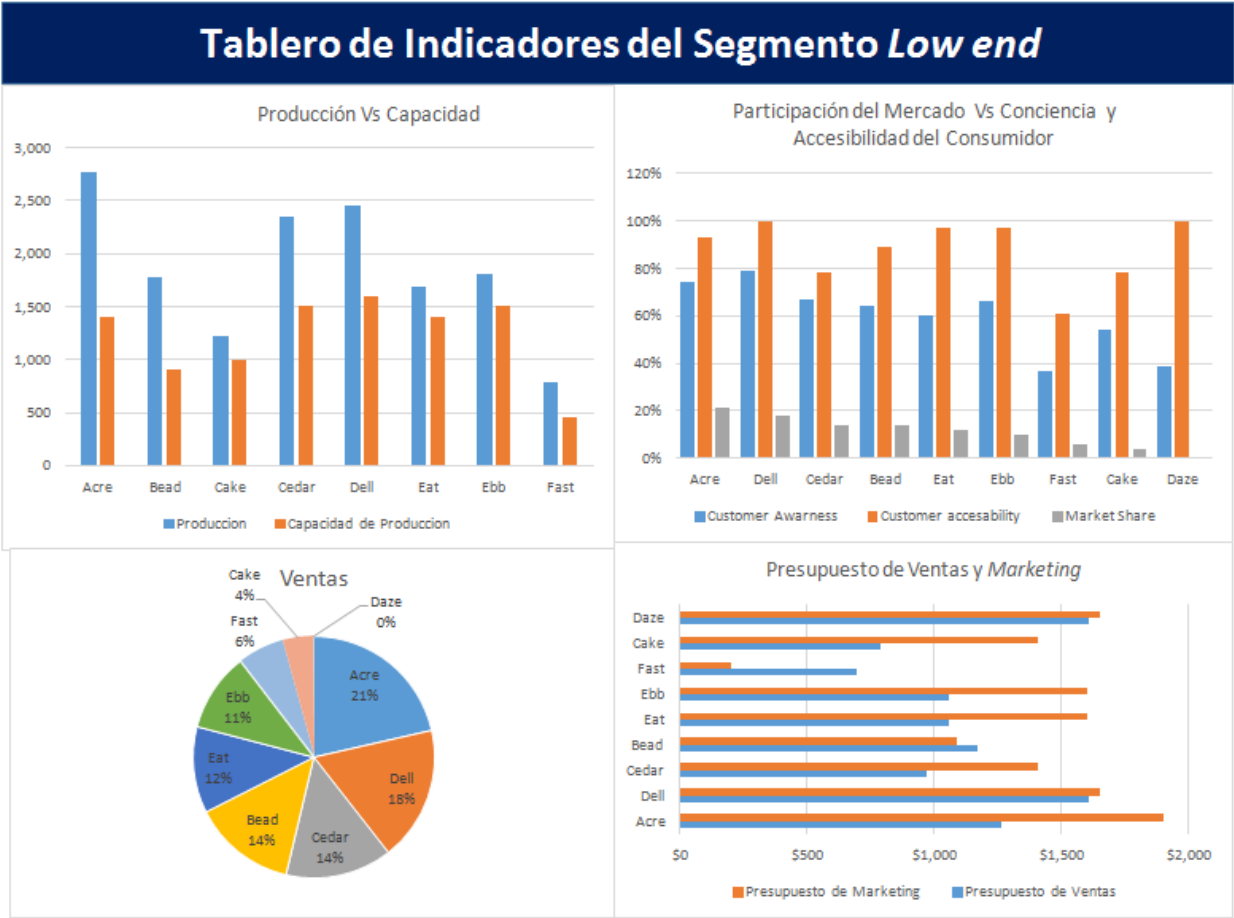


En el gráfico de producción y capacidad y la podemos observar el aprovechamiento de las plantas de producción. En este caso podemos observar que las empresas *Chester* y *Andrews* aprovecharon sus plantas de producción al tener dobles turnos. *Baldwin* también produjo más y se vendió todo el material que había disponible en inventarios y en producción.

9.4.2 Segmento Low End

En este año podemos observar que en esta industria todos los productos de este segmento se mantienen en gran rivalidad. Las ventas del producto *Acre* tuvieron una participación del 21% y para los productos *Dell* y *Cedar* un 18% y 14% de participación del mercado respectivamente, seguido del producto de *Baldwin Bead* con el 14% el cual se posicionó muy bien esta año. Le siguió *Eat* con el 12% y *Ebb* con el 11%. Todos los productos de este segmento indican que todas las compañías han invertido para mantenerse en el mercado con este segmento tan competido.

Figura 9.6 - Tablero de indicadores del segmento *Low End* de 2020



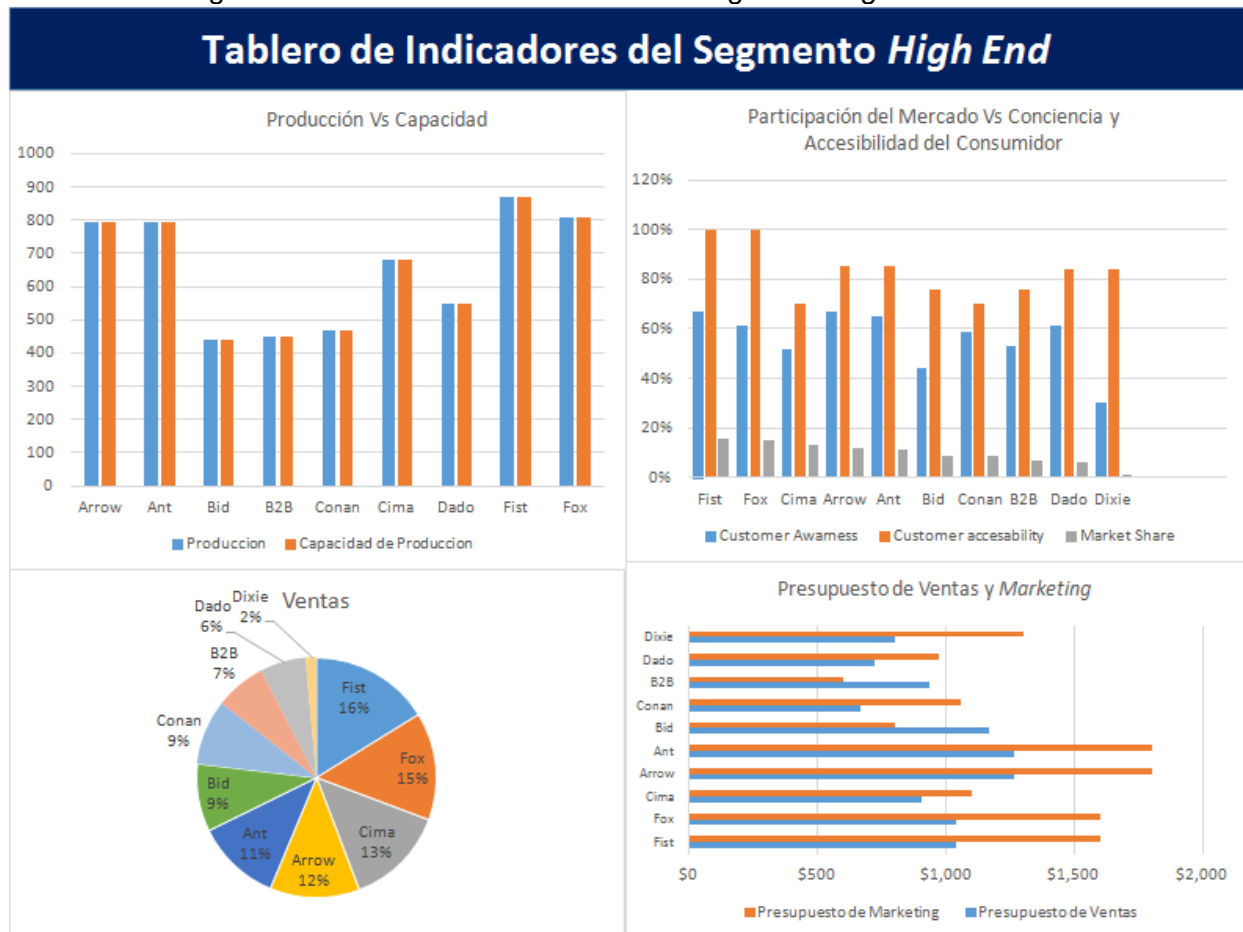
Baldwin solo tiene el producto *Bead* que está compitiendo el cual quedó por debajo de los productos que encabezan este segmento en el rubro de presupuestos de ventas y *marketing*. Este es un segmento muy competido y debemos cuidar muy a detalle lo que

el cliente está pidiendo para mantenernos en los siguientes años con una significativa participación en el mercado.

Sabemos que es un mercado competido, pero es parte de nuestra estrategia mantenernos en esta dirección.

9.4.3 Segmento High End

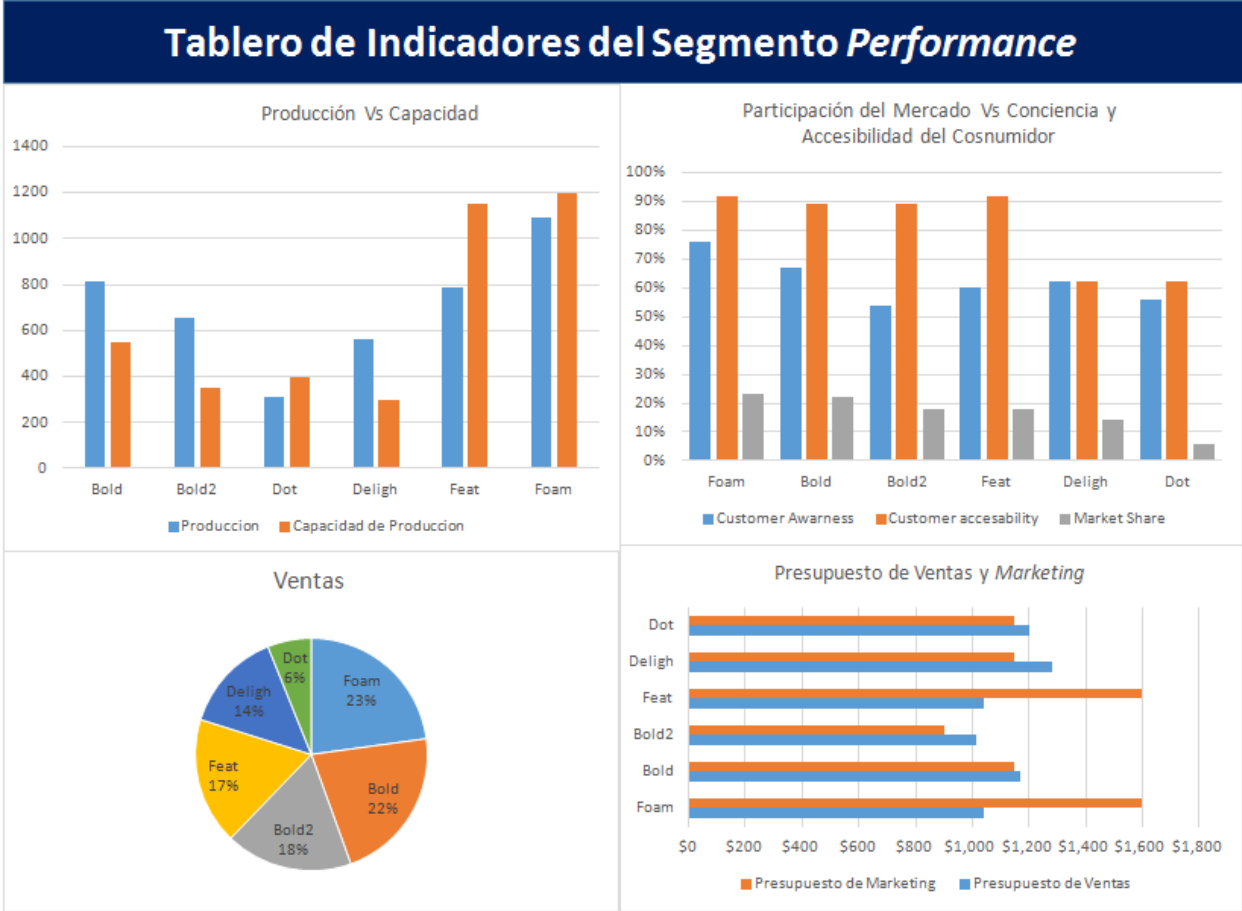
Figura 9.7 - Tablero de indicadores del segmento *High End* de 2020



Durante los años pasados hemos visto que en este segmento es claro que muchas compañías han decidió apostarle en su estrategia con productos de *High End* y en este año *Ferris* con su producto *Fist* encabeza las ventas con 16% seguido del producto *Fox* con 15%. También observamos que *Chester* con su producto *Cima* alcanzaron 13% de las ventas y *Andrews* con su producto *Ant* se posicionó con el 11%. *Baldwin* alcanzó a vender los productos *Bid* y *B2B* con un 9% y 7% respectivamente.

9.4.4 Segmento Performance

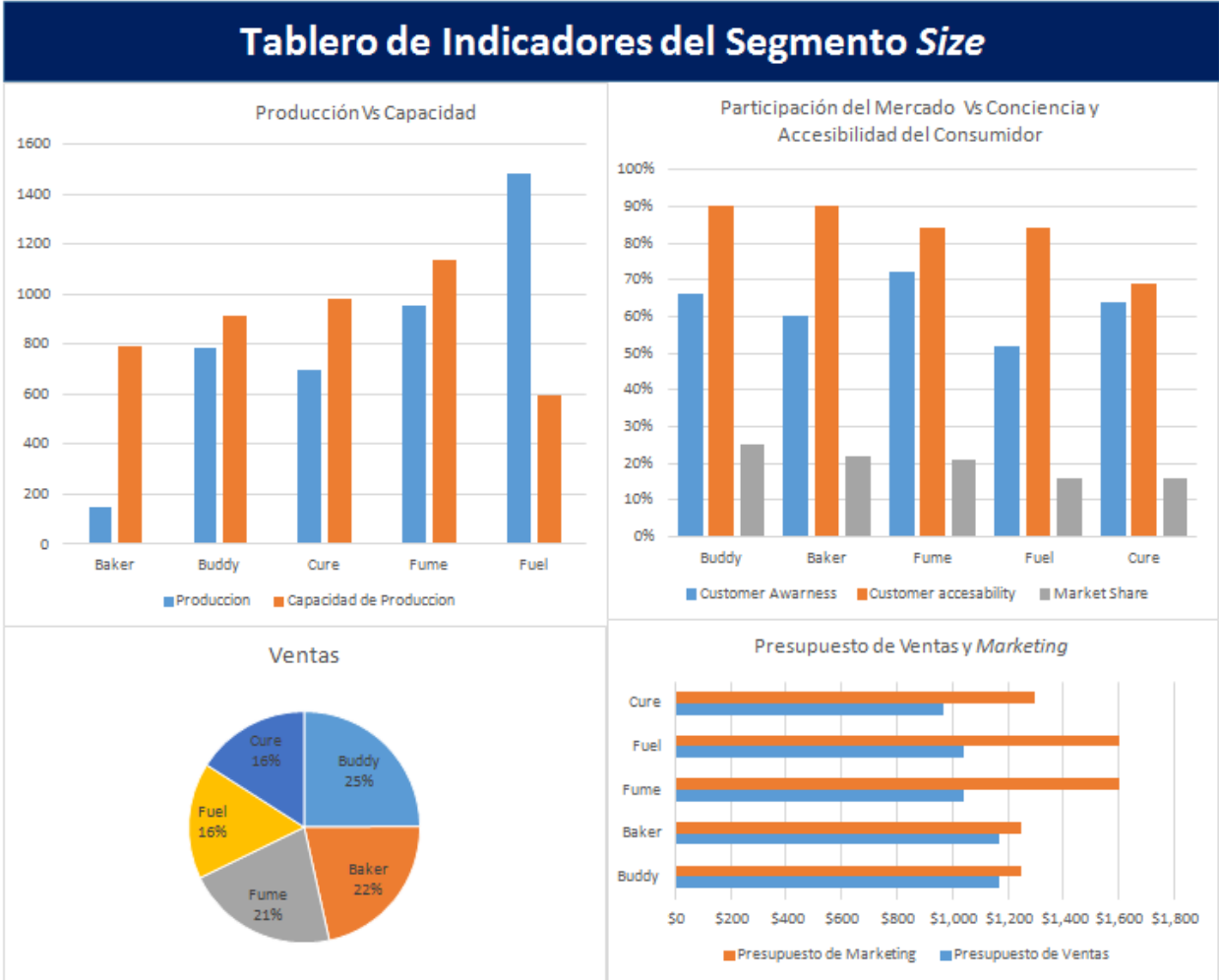
Figura 9.8 - Tablero de indicadores del segmento Performance de 2020



En este segmento observamos que hay menos densidad productos de hecho de los siete productos que había en competencia solo hay seis desde el año pasado. *Ferris* se ha mantenido en el liderato con su producto *Foam* con el 23% de ventas. Para *Baldwin* el resultado en el producto *Bold* incrementó y obtuvo el 22% y *Bold2* obtuvo el 18% esto le ha permitido a la empresa ser los líderes de este año en este segmento.

9.4.5 Segmento Size

Figura 9.9 - Tablero de indicadores del segmento Size de 2020



Se mantiene la estrategia con las compañías *Ferris*, *Chester* y nosotros tenemos la misma intención de estar en este segmento, la competencia es fuerte. En este año observamos los productos de *Baldwin* encabezan las ventas. *Buddy* con el 23% y *Baker* con el 22% de las ventas del mercado; les sigue el producto *Fume* que disminuyó con 21% de las ventas y *Fuel* con 16%; el producto *Cure* de la compañía *Chester* obtuvo el 16% de las ventas.

Nuestra estrategia está tomando sentido y se fortalece después de mover nuestro producto *Baker* a *Size* introducir el producto *Buddy* planeado desde el inicio, finalmente está dando los resultados esperados.

Como reflexión en este capítulo, llegamos a la conclusión que este año sigue siendo un buen año para *Baldwin* y aunque nuestra posición ha incrementado gradualmente en el *Balance Scorecard* así como en las ventas y en las acciones de la compañía no hemos llegado a posicionarnos en un lugar competitivo, el mercado se recuperó después de la contracción de años anteriores y eso nos benefició en las ventas programadas.

Tenemos que seguir con mucho cuidado aquellas empresas como *Digby* y *Chester* que han mantenido su estrategia y en atender la demanda proyectada del cliente para mantenernos en su preferencia hasta hoy. Hemos podido llevar un crecimiento gradual, pero debemos estar atentos a todos los factores internos y externos que nos puedan afectar el desempeño de nuestra compañía.

**CAPÍTULO 10. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y
RESULTADOS DE LA EMPRESA *BALDWIN* AÑO
2021**

10.1 Análisis del *Balance Scorecard*

Estamos en el penúltimo año de operación de *Baldwin* desde la fragmentación del monopolio inicial. Como se hizo anteriormente en este capítulo presentaremos el desempeño de la industria C63676 en 2021. Analizaremos cómo se desarrollaron nuestros competidores y nuestra empresa, especialmente en los indicadores que atañen a nuestros objetivos estratégicos. Esa información nos servirá para tomar decisiones para la ejecución y cambios de la estrategia en 2022.

A continuación presentamos el *Balance Scorecard* de la industria. La importancia de dicha herramienta radica en la calificación asignada a los resultados del ejercicio 2021 de todas las empresas en la Industria con base en su desempeño global.

Figura 10.1 .- Resultados *Balanced Scorecard* en 2021

INDUSTRY C63676

| Team Name | Rd 1 | Rd 2 | Rd 3 | Rd 4 | Rd 5 | Rd 6 | Rd 7 | Rd 8 | Recap | Total |
|------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|---------------|
| Possible Points | 82 | 89 | 89 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 240 | 1000 |
| Andrews | 44 | 47 | 68 | 82 | 77 | 86 | 71 | 0 | 140 | 615 |
| Baldwin | 37 | 47 | 36 | 57 | 62 | 69 | 63 | 0 | 130 | 500 |
| Chester | 60 | 53 | 67 | 75 | 82 | 81 | 84 | 0 | 143 | 644 Runner-up |
| Digby | 56 | 70 | 69 | 80 | 79 | 77 | 70 | 0 | 141 | 643 Runner-up |
| Erie | 56 | 62 | 59 | 67 | 70 | 70 | 70 | 0 | 142 | 595 |
| Ferris | 65 | 68 | 67 | 73 | 64 | 64 | 70 | 0 | 146 | 618 |

Chester mantiene su posición en la industria como la compañía con mejor desempeño con un total de 644 puntos. En seguida *Digby* consolida su posición con 643 puntos. La empresa *Baldwin* se encuentra con el desempeño más bajo de la industria, con 500 puntos.

Figura 10.2 .- Análisis de producción de *Chester* y *Baldwin* 2021

| Name | Primary Segment | Units Sold | Unit Inventory | Revision Date | Age Dec. 31 | MTBF | Pfmm Coord | Size Coord | Price | Material Cost | Labor Cost | Contr. Marg. | 2nd Shift & Overtime | Automation Next Round | Capacity Next Round | Plant Utiliz. |
|--------|-----------------|------------|----------------|---------------|-------------|-------|------------|------------|---------|---------------|------------|--------------|----------------------|-----------------------|---------------------|---------------|
| Cake | Low | 983 | 142 | 8/14/2019 | 3.8 | 12000 | 6.0 | 13.7 | \$17.90 | \$4.94 | \$4.90 | 38% | 0% | 7.5 | 850 | 58% |
| Cedar | Low | 2,155 | 225 | 8/16/2020 | 4.4 | 12000 | 4.7 | 15.4 | \$16.95 | \$4.05 | \$5.39 | 41% | 27% | 7.5 | 1,500 | 125% |
| Cid | Trad | 1,343 | 36 | 5/23/2021 | 1.9 | 14000 | 10.0 | 10.0 | \$24.40 | \$7.75 | \$6.72 | 39% | 97% | 6.5 | 600 | 195% |
| Cura | Size | 456 | 340 | 11/7/2021 | 1.3 | 18000 | 8.9 | 3.5 | \$31.40 | \$10.84 | \$6.53 | 38% | 0% | 5.0 | 450 | 88% |
| Conan | High | 495 | 0 | 9/16/2021 | 1.3 | 25000 | 14.6 | 6.0 | \$36.40 | \$13.22 | \$8.09 | 42% | 43% | 4.5 | 350 | 141% |
| Cheeto | Trad | 1,143 | 108 | 5/1/2021 | 1.5 | 14000 | 9.9 | 10.1 | \$24.50 | \$7.69 | \$7.95 | 35% | 83% | 5.5 | 600 | 182% |
| Cima | High | 646 | 0 | 9/16/2021 | 1.2 | 25000 | 15.4 | 4.7 | \$36.50 | \$13.84 | \$8.24 | 40% | 52% | 4.5 | 400 | 151% |
| Baker | Size | 987 | 102 | 6/17/2021 | 1.6 | 21000 | 8.9 | 3.6 | \$32.30 | \$11.56 | \$9.48 | 34% | 100% | 4.5 | 600 | 198% |
| Bead | Low | 1,782 | 0 | 10/2/2019 | 5.2 | 14000 | 4.2 | 15.8 | \$17.30 | \$4.29 | \$4.38 | 49% | 100% | 8.0 | 975 | 198% |
| Bid | High | 446 | 0 | 6/4/2021 | 1.5 | 27000 | 15.2 | 4.8 | \$37.00 | \$14.22 | \$8.83 | 35% | 0% | 3.5 | 300 | 83% |
| Bold | Pfmm | 775 | 328 | 6/17/2021 | 1.6 | 27000 | 16.4 | 11.1 | \$32.30 | \$13.14 | \$9.48 | 26% | 100% | 4.5 | 550 | 198% |
| Buddy | Size | 959 | 130 | 6/17/2021 | 1.6 | 21000 | 8.9 | 3.6 | \$32.50 | \$11.56 | \$9.48 | 34% | 100% | 4.5 | 600 | 198% |
| B2B | High | 198 | 0 | 2/21/2021 | 2.0 | 25000 | 13.6 | 6.4 | \$36.90 | \$12.75 | \$9.48 | 39% | 100% | 4.5 | 100 | 198% |
| Bold2 | Pfmm | 689 | 5 | 6/3/2021 | 1.4 | 27000 | 16.4 | 11.1 | \$32.25 | \$13.14 | \$11.67 | 23% | 100% | 3.0 | 450 | 198% |

Chester rebasó a la compañía *Ferris* con márgenes de contribución desde el 35% hasta el 42%. Su producto *Coat* del segmento *Performance* fue eliminado de su línea de producción y agregó un producto adicional al segmento de *Low End*, *Traditional* y *High End* lo cual nos hace pensar que la empresa *Chester* se está inclinando por la estrategia de costo bajo, debido a que ya tiene dos productos en el segmento *Low End* y *Traditional* para tener un ingreso importante e invertir en los dos productos localizados en el segmento de *High End* donde se encuentran la mayor concentración de margen de contribución.

Por otra parte, *Baldwin* mantuvo sus márgenes de contribución de manera importante en relación al año 2020 con cinco productos superiores a 33%. Actualmente, el producto con mayor margen de contribución respecto al año pasado fue *Bead*, del segmento *Low End*, con un 49% el cual representa el tercer más grande en comparación con la competencia.

El producto con mayor margen de contribución en el año 2021 fue el producto *Acre* de la empresa *Andrews* el cual obtuvo el mayor margen de contribución, un 59% del segmento *Low End*. Por lo general quienes optan por estrategias de bajo costo, pretender vender volumen con menor margen de contribución. En este caso *Andrews* vendió mucho y gracias a la automatización, la cual representa la más alta de todos los segmentos con 10.0 puntos. Esto les permitió tener costos más bajos y así obtener el margen de contribución más alto de la competencia.

Respecto a las ventas, en comparación con el año pasado, *Baldwin* aumentó de 160 MDD a 165 MDD. El mayor número de ventas fue llevada a cabo por la empresa *Digby* con un monto de 182 MDD, sin embargo el mayor número en utilidades lo tiene la empresa *Chester* con 15.4 MDD.

10.2 Objetivos estratégicos de *Baldwin* basados en la estrategia de diferenciación ampliada

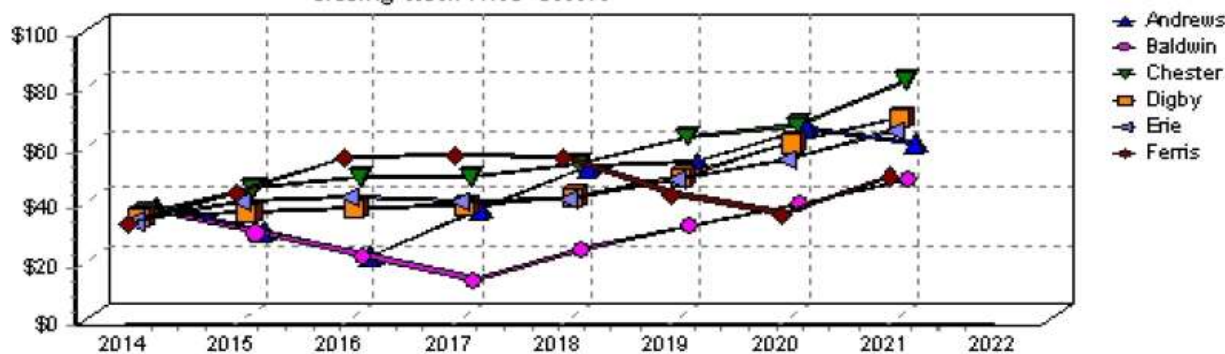
De acuerdo al desempeño *Baldwin* en 2021, presentamos el cumplimiento de los objetivos estratégicos, así como su cercanía al cumplimiento.

Figura 11.3 - Resultados del Balance Scorecard de Baldwin en 2021

| Objetivos Estratégicos | | |
|---|------------|-----------|
| Año 2021 Ronda 7 | | |
| Objetivo | Resultado | Indicador |
| | | G Y R |
| Mantener el Customer awarness del 60% en todos los productos | En Proceso | Y |
| Incrementar el Customer awarness 50 % en nuestros productos estratégicos, como lo son High End, Performance y Size | En Proceso | Y |
| Introducir 3 nuevos productos estratégicos en los siguientes 4 años | Completo | G |
| Incrementar nuestra participación en el mercado 4% anual para nuestros productos nuevos en los segmentos estratégicos de High End, Performance y size después del 3er año de su lanzamiento al Mercado.; Mantener en 15% el Market share para el segmento de Low End. | En Proceso | Y |
| Obtener utilidades del 10% o más a partir del 4 año de operación. | En Proceso | Y |
| Incrementar el precio de nuestras acciones un dólar por acción, por año, a partir del 4to año de operación. | Completo | G |
| Mantener la productividad al 100% y aumentar en promedio un 1% anual, a partir del 5to año de operación. | En Proceso | Y |

10.3 Precio de la acción y desempeño de Baldwin

Figura 10.4.- Acciones al cierre de 2021
Closing Stock Price C63676



Baldwin cerró 2021 con valor de \$45.38 USD por acción. El precio por acción tuvo un repunte de \$9.03 dólares por acción respecto al periodo pasado.

El aumento de \$9.03 dólares por acción se debió principalmente a lo siguiente:

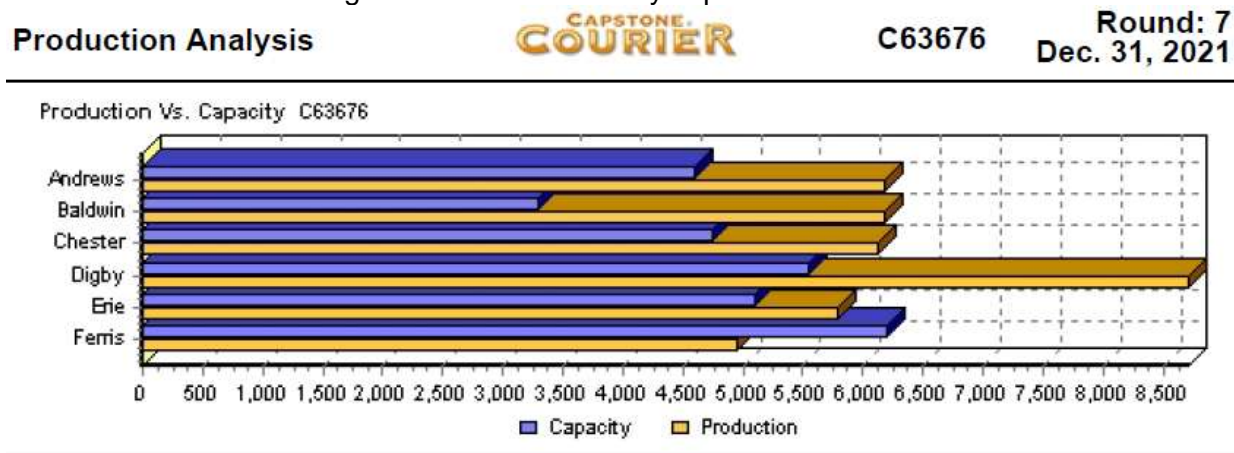
- Nuestros pasivos se mantuvieron en 40 MDD respecto al año 2020 y 2021.
- Sin embargo, el año pasado se tenía una deuda a corto plazo de 20 MDD y actualmente se tiene un saldo de \$0 a corto plazo. La razón del pago de dicha deuda se debe al buen ingreso que se tuvo por ventas. Las deudas a largo plazo, aún se tienen pendientes por pago
- Tuvimos ganancia en el ejercicio por 13 MDD.
- Se quedó con inventario en tres productos, el resto fue totalmente vendido
- La disminución porcentual de nuestros pasivos impacta la perspectiva que se tiene de *Baldwin* en el mercado bursátil, ocasionando una alta en el precio de nuestras acciones.

En cuanto a la competencia, *Chester* encabeza en el mercado con un valor por acción de \$80.08 USD. En segundo lugar se mantiene *Digby* con \$68.61 USD. En tercer lugar *Erie*, cuarto lugar *Andrews*, quinto lugar *Ferris*, y por último *Baldwin*.

10.4 Análisis de la competencia y resultados 2020

10.4.1 Análisis de la productividad

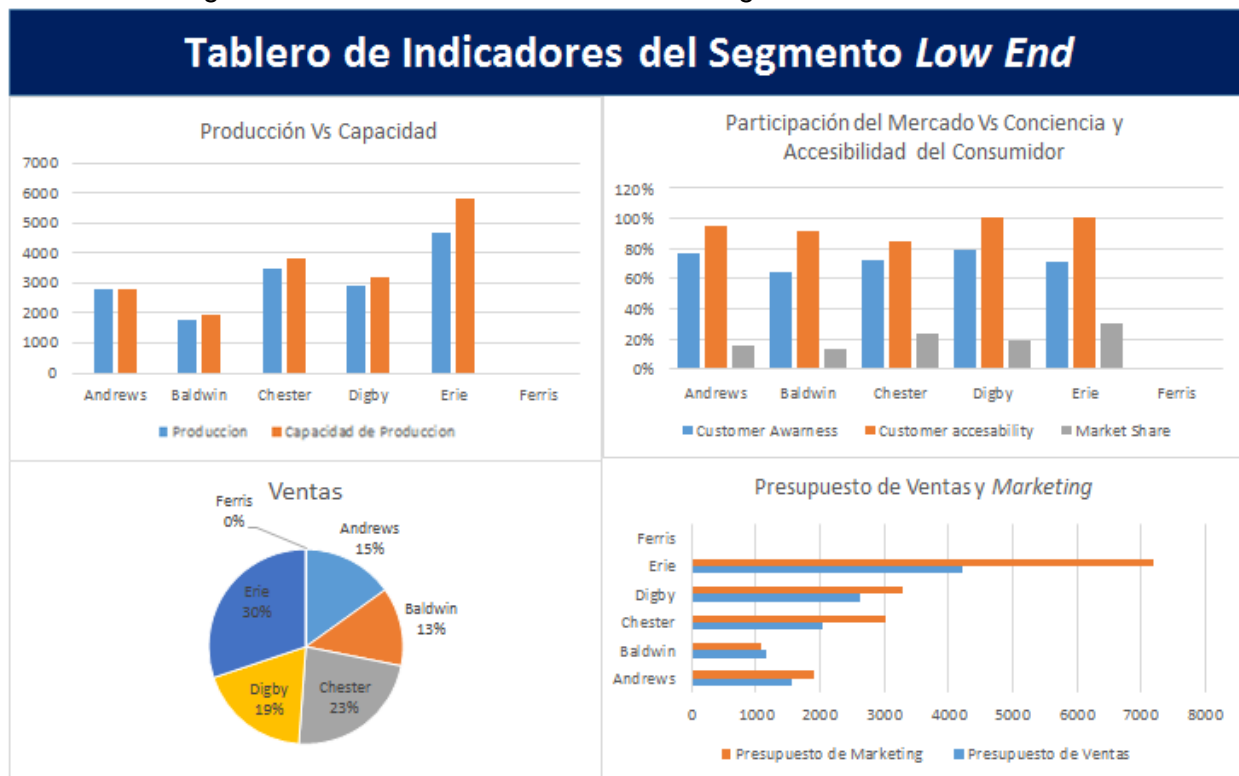
Figura 10.5.- Producción y capacidad de 2021



En este caso podemos observar que las empresas *Digby*, *Andrews*, *Baldwin* y *Chester* aprovecharon al máximo su capacidad, utilizando segundos turnos en sus plantas. *Baldwin* solamente tuvo una planta donde no aprovechó su totalidad de capacidad, el resto sí utilizó segundos turnos.

10.4.2 Segmento Low End

Figura 10.6 - Tablero de indicadores del segmento *Low End* de 2021



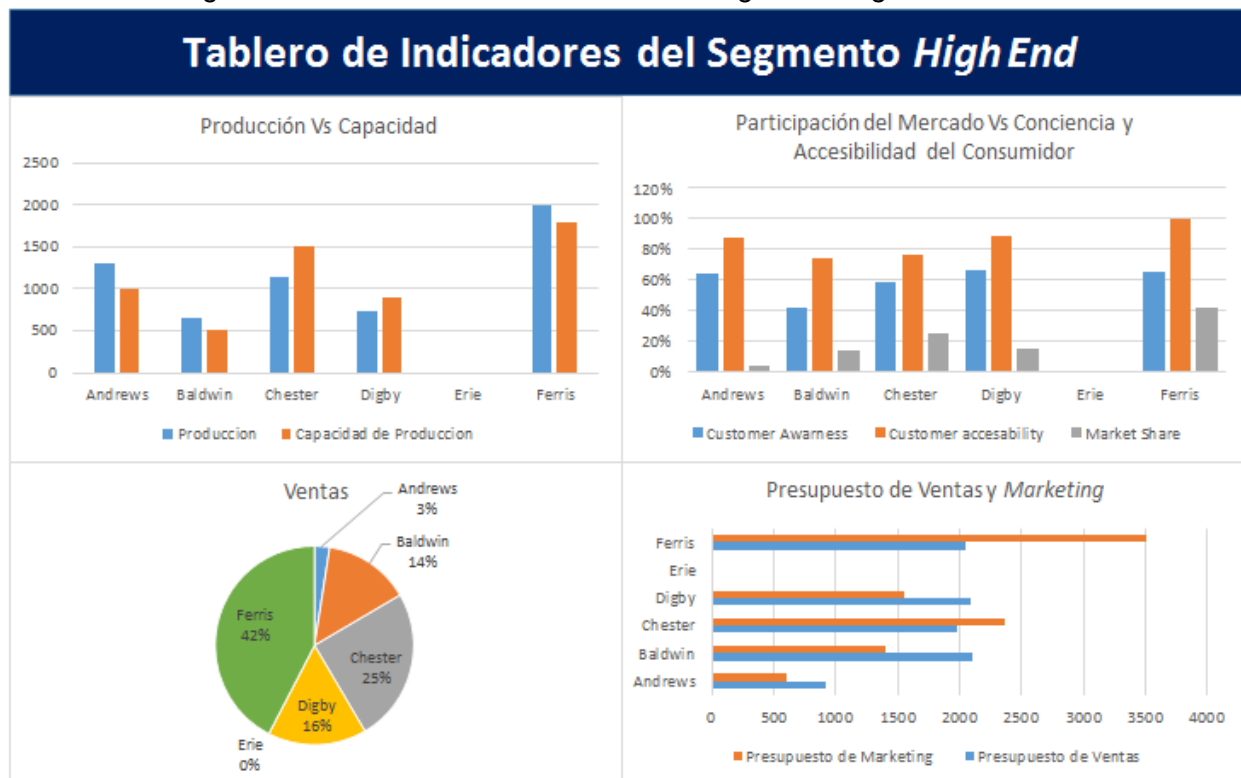
En este año podemos observar que las ventas del producto *Dell* de la compañía *Digby* fueron de un 17%, después la compañía *Chester* con un porcentaje de 16% con su producto *Cedar*, les siguieron con la compañía *Erie* con su producto *Ebb* con un 15% de ventas en este año.

El producto *Bead* de *Baldwin* quedó con una participación 13%, siendo ese porcentaje el total entre todos los productos de la compañía. Podemos observar que gran medida el éxito de las ventas fue gracias a los presupuestos de ventas y *marketing* que las empresas *Digby*, *Chester* y *Erie* hicieron.

Baldwin quedó por debajo de las empresas antes mencionadas en el rubro de los presupuestos de ventas y *marketing*. Este es un segmento muy competido y debemos cuidar muy a detalle lo que el cliente está pidiendo para mantenernos en los siguientes años.

10.4.3 Segmento High End

Figura 10.7 - Tablero de indicadores del segmento *High End* de 2021

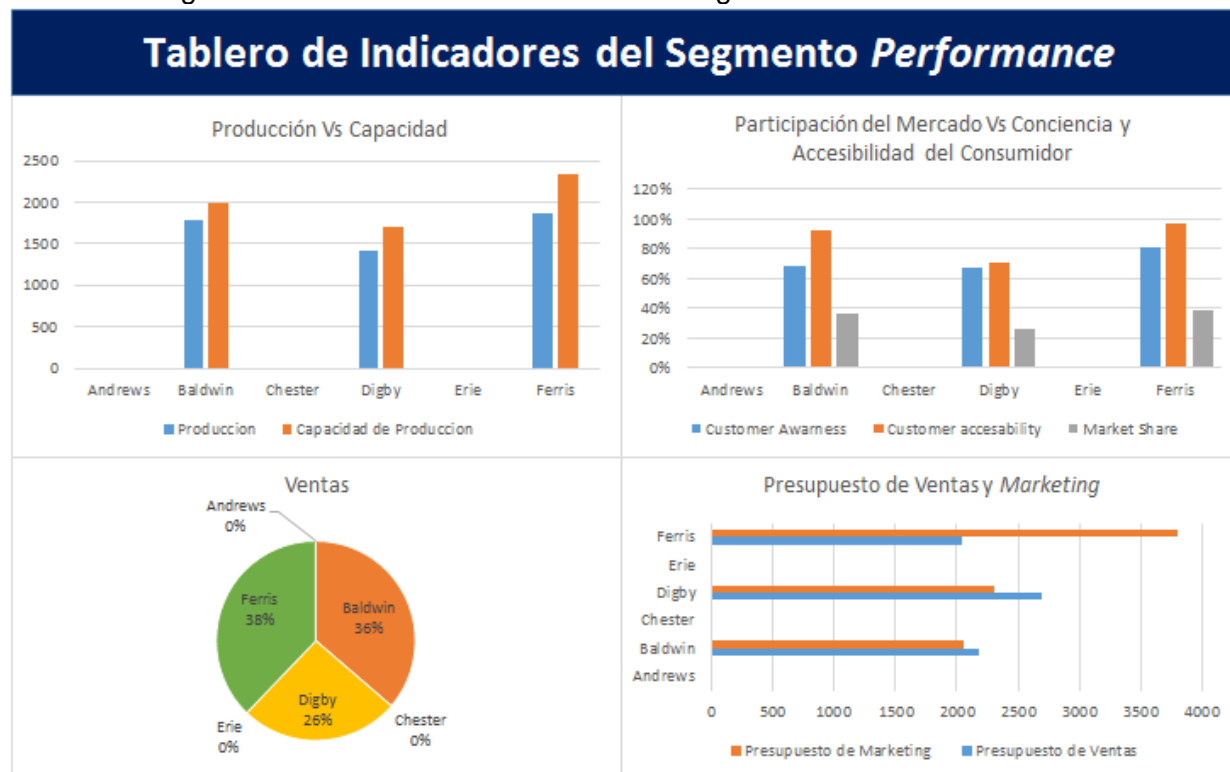


Se detectó que muchas compañías decidieron apostarle en su estrategia con productos de *High End* y en este año la compañía *Ferris*, con sus dos productos *Fox* y *Fist*, encabezan las ventas con 42% en presencia de mercado, seguido del producto *Dado* con 15% de la compañía *Digby*. También observamos que *Chester* con su producto *Cima* alcanzaron 14% de las ventas y entre todos sus productos un 25%.

Baldwin vendió los productos *Bid* y *B2B* con un 14%. Esto debido a que en ambos casos no se cumplían con los requerimientos del cliente en tamaño y desempeño que es el factor más relevante para dicho segmento con un 43% de importancia.

10.4.4 Segmento Performance

Figura 10.8 - Tablero de indicadores del segmento *Performance* de 2021



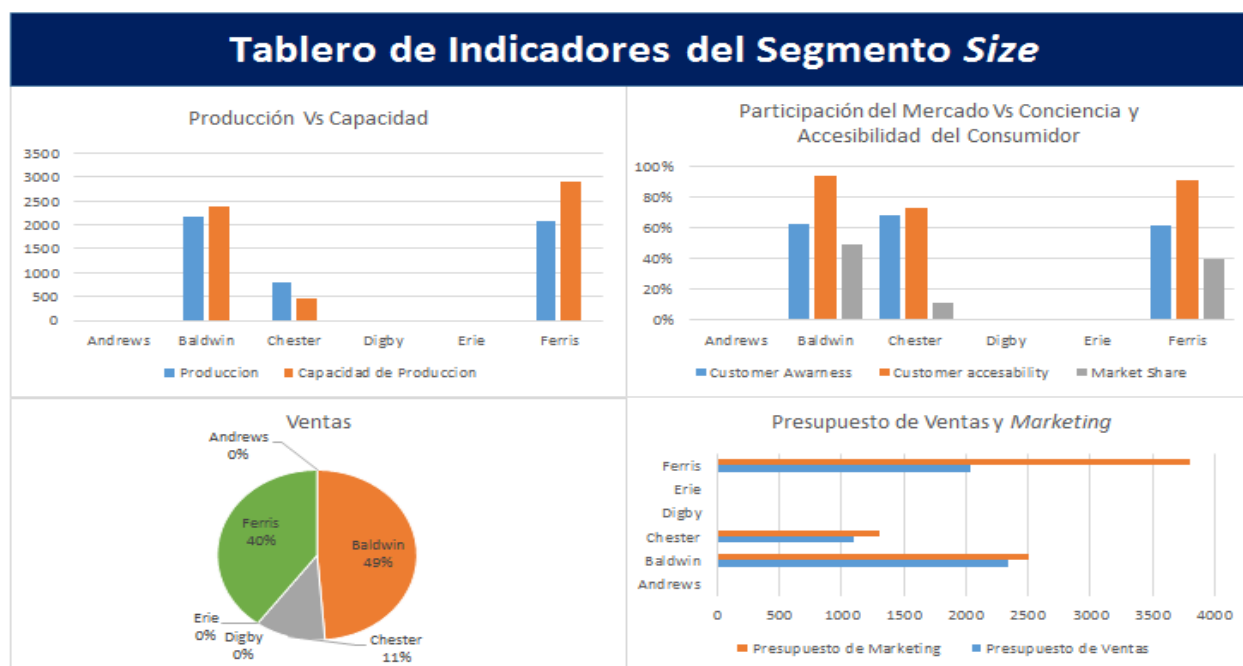
En este segmento que hay menos densidad de productos. La compañía *Ferris* está apostando su estrategia a este segmento y el resultado que obtuvo fue una participación del 38% en todos sus productos, seguido de la empresa *Baldwin* con 36% y *Digby* que alcanzaron ventas totales por 26% de la demanda del mercado.

Para *Baldwin* con el producto *Bold* tuvo un 19% el cual representó decremento en las ventas con respecto al año pasado. Sin embargo, aún se mantiene ocupando el segundo lugar de posicionamiento en el mercado de *Performance*.

Bold2, que es un producto de reciente creación obtuvo un 17% de participación del mercado, quedando en cuarto lugar. Esto significa que se obtuvo un 36% sumando la participación en el mercado de ambos productos, dos puntos porcentuales debajo de *Ferris*, que con el 38% lleva la delantera.

10.4.5 Segmento Size

Figura 10.9 - Tablero de indicadores del segmento Size de 2021



Las compañías *Ferris*, *Chester* y *Baldwin* son las únicas con intención de estar en este segmento. Podemos observar que *Baldwin* alcanzó un 49% de las ventas totales entre sus dos productos *Baker* y *Buddy*. Teniendo así una importante presencia como líder de mercado. Nuestro más próximo competidor es Ferris con un 40% del total de sus ventas.

Aquí vemos que el producto que movimos del segmento de *Traditional*, que es *Baker*, al segmento de *Size* ha logrado obtener una participación del 25% y esto ha resultado que sea este producto líder de mercado. Con esto *Baldwin* demuestra un claro posicionamiento como del líder de segmento y así sumamos el desempeño de *Baker* y *Buddy*, se obtiene una participación en el mercado de 49%.

Como reflexión de este capítulo, concluimos que debido a que logramos vender casi la mayoría de los productos localizados en los almacenes esto ayudó a incrementar las utilidades y por consecuente el precio por acción que se tenía con respecto al año pasado.

Uno de los puntos más importantes, los cuales se tomaron en cuenta para lograr esta mejora sustancial, fue determinar de manera correcta los precios a cada uno de los productos de cada segmento y los clientes con diferentes necesidades, así como contar con un buen producto basados en los criterios de compra del consumidor de cada segmento.

La inversiones que se han hecho en *R&D* están previstas para el siguiente año y esperamos que las condiciones de mercado sean las propicias para posicionar nuestros productos con base en la estrategia de Diferenciación Ampliada que estamos siguiendo.

**CAPÍTULO 11. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y
RESULTADOS DE LA EMPRESA BALDWIN AÑO
2022**

11.1 Análisis del *Balance Scorecard*

Este es el último año de la competencia. *Baldwin* obtuvo el sexto lugar del *ranking* del *Balance Scorecard* dentro de la industria C63676. En la posición global se obtuvo el octavo lugar de la competencia. A continuación presentamos el *Balance Scorecard* de la industria para el último año de operaciones de todas las empresas en la Industria C63676.

Figura 11.1 .- Resultados *Balanced Scorecard* en 2022

| INDUSTRY C63676 | | | | | | | | | | |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|
| Team Name | Rd 1 | Rd 2 | Rd 3 | Rd 4 | Rd 5 | Rd 6 | Rd 7 | Rd 8 | Recap | Total |
| Possible Points | 82 | 89 | 89 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 240 | 1000 |
| Andrews | 44 | 47 | 68 | 82 | 77 | 86 | 71 | 76 | 156 | 707 |
| Baldwin | 37 | 47 | 36 | 57 | 62 | 69 | 63 | 66 | 145 | 581 |
| Chester | 60 | 53 | 67 | 75 | 82 | 81 | 84 | 82 | 163 | 746 |
| Digby | 56 | 70 | 69 | 80 | 79 | 77 | 70 | 67 | 153 | 721 |
| Erie | 56 | 62 | 59 | 67 | 70 | 70 | 70 | 76 | 176 | 706 |
| Ferris | 65 | 68 | 67 | 73 | 64 | 64 | 70 | 66 | 146 | 683 |

En esta industria los líderes mantuvieron una estrategia desde el principio lo cual les dio resultados y fueron constantes en su desempeño, a excepción de *Andrews*, que tuvo un desempeño bajo los primeros tres años y repuntó en 2018.

Sin embargo para *Baldwin* desde el inicio las decisiones fueron muy arriesgadas lo cual afectó el desempeño durante tres años y no fue hasta 2018 cuando el desempeño fue ascendente, pero los esfuerzos no fueron suficientes para recuperarse y obtener una posición competitiva.

Figura 11.2 .- Análisis de producción de Chester y Baldwin 2022

| Name | Primary Segment | Units Sold | Unit Inventory | Revision Date | Age Dec 31 | MTBF | Pfmm Coord | Size Coord | Price | Material Cost | Labor Cost | Contr. Marg. | 2nd Shift & Over-time | Auto mation Next Round | Capacity Next Round | Plant Utiliz. |
|--------|-----------------|------------|----------------|---------------|------------|-------|------------|------------|---------|---------------|------------|--------------|-----------------------|------------------------|---------------------|---------------|
| Cake | Low | 1,182 | 0 | 8/14/2019 | 4.8 | 12000 | 6.0 | 13.7 | \$16.40 | \$4.53 | \$4.19 | 44% | 24% | 8.0 | 850 | 122% |
| Cedar | Low | 2,354 | 0 | 8/16/2020 | 5.4 | 12000 | 4.7 | 15.4 | \$16.00 | \$3.70 | \$4.40 | 48% | 43% | 8.0 | 1,500 | 142% |
| Cid | Trad | 1,204 | 0 | 8/19/2022 | 1.7 | 14000 | 10.7 | 9.3 | \$23.90 | \$7.56 | \$6.10 | 43% | 97% | 7.0 | 600 | 195% |
| Cure | Size | 637 | 0 | 7/16/2022 | 1.4 | 21000 | 9.6 | 2.5 | \$30.90 | \$11.41 | \$6.58 | 43% | 0% | 5.0 | 300 | 99% |
| Conan | High | 634 | 0 | 7/21/2022 | 1.4 | 25000 | 15.8 | 4.9 | \$35.90 | \$13.04 | \$8.68 | 40% | 93% | 4.5 | 350 | 181% |
| Cheeto | Trad | 1,277 | 0 | 5/27/2022 | 1.6 | 14000 | 10.6 | 9.4 | \$23.95 | \$7.51 | \$7.45 | 37% | 97% | 6.0 | 600 | 195% |
| Cima | High | 743 | 0 | 6/10/2022 | 1.4 | 25000 | 16.3 | 3.9 | \$36.00 | \$13.51 | \$8.72 | 38% | 88% | 4.5 | 400 | 186% |
| Baker | Size | 1,120 | 72 | 6/12/2022 | 1.6 | 21000 | 9.6 | 2.6 | \$31.60 | \$11.36 | \$9.54 | 33% | 100% | 4.5 | 550 | 198% |
| Bead | Low | 1,817 | 114 | 10/2/2019 | 6.2 | 14000 | 4.2 | 15.8 | \$17.00 | \$3.98 | \$4.40 | 49% | 100% | 8.0 | 975 | 198% |
| Bid | High | 594 | 0 | 8/10/2022 | 1.5 | 27000 | 16.1 | 3.9 | \$36.70 | \$13.96 | \$11.01 | 32% | 100% | 3.5 | 300 | 198% |
| Bold | Pfmm | 858 | 83 | 6/12/2022 | 1.6 | 27000 | 17.4 | 10.4 | \$31.50 | \$12.94 | \$9.48 | 28% | 94% | 4.5 | 320 | 192% |
| Buddy | Size | 1,136 | 34 | 6/12/2022 | 1.6 | 21000 | 9.6 | 2.6 | \$31.60 | \$11.36 | \$9.54 | 34% | 100% | 4.5 | 525 | 198% |
| B2B | High | 154 | 44 | 2/21/2021 | 3.0 | 25000 | 13.6 | 6.4 | \$36.40 | \$12.06 | \$8.54 | 38% | 100% | 4.5 | 100 | 198% |
| Bold2 | Pfmm | 828 | 8 | 5/30/2022 | 1.5 | 27000 | 17.4 | 10.4 | \$31.50 | \$12.94 | \$11.74 | 21% | 100% | 3.0 | 420 | 198% |

Tanto *Chester* como *Baldwin* se quedaron con siete productos, pero *Chester* mantuvo siempre productos en todos los segmentos, *Baldwin* salió del segmento de *Traditional*.

Chester vendió todo sus productos sin dejar inventario. *Baldwin* se quedó con inventario en casi todos los productos excepto en el producto *Bid* que pertenece al segmento de *High End*.

Los productos de *Chester* se colocaron muy cerca de los requerimientos del consumidor y mantuvieron precios muy por debajo de nosotros y con costos muy competitivos.

11.2 Objetivos estratégicos de *Baldwin* basados en la estrategia de diferenciación ampliada

De acuerdo al desempeño de *Baldwin* en 2022, presentamos el cumplimiento de nuestros objetivos estratégicos:

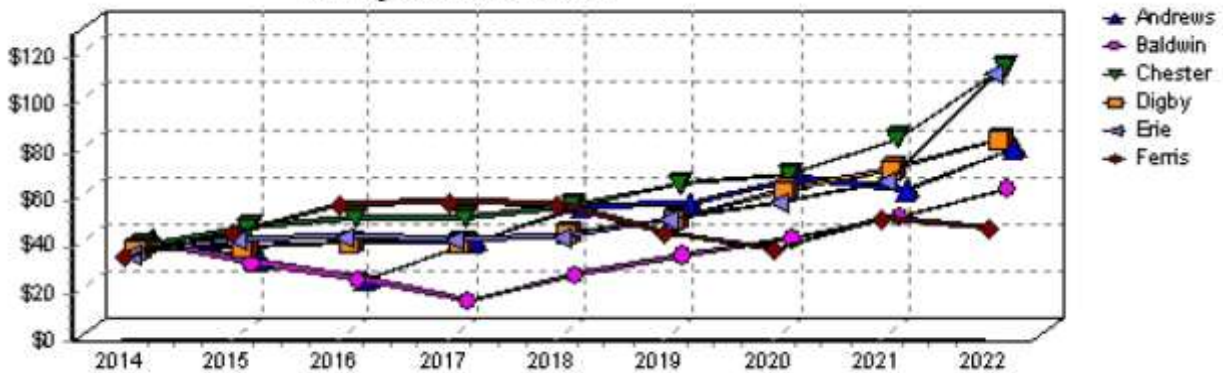
Figura 11.3 - Resultados del Balance Scorecard de *Baldwin* en 2022

| Objetivos Estratégicos | | |
|--|-------------------------|-----------|
| Año 2022 Ronda 8 | | |
| Objetivo | Resultado | Indicador |
| | | G Y R |
| Mantener el Customer awarness del 60% en todos los productos | En proceso | Y |
| Incrementar el Customer awarness 50 % en nuestros productos estratégicos, como lo son High End, Performance y Size | El promedio fue de 50.6 | Y |
| Introducir 3 nuevos productos estratégicos en los siguientes 4 años | Resultado 70% | G |
| Incrementar nuestra participación en el mercado 4% anual para nuestros productos nuevos en los segmentos estratégicos de High End, Performance y size después del 3er año de su lanzamiento al Mercado.; Mantener en 15% el Market share para el segmento de Low End | 18.14 | Y |
| Obtener utilidades del 10% o más a partir del 4 año de operación. | En proceso | Y |
| Incrementar el precio de nuestras acciones un dólar por acción, por año, a partir del 4to año de operación. | \$36.35 | G |
| Mantener la productividad al 100% y aumentar en promedio un 1% anual, a partir del 5to año de operación. | En proceso | Y |

No se pudieron concretar todos los indicadores en verde porque faltó tiempo para llegar a ello. Esta claro que el bajo desempeño durante los primeros tres años de operación afectaron los siguientes dando como resultado un impacto negativo a pesar de que el en año 2018 el desempeño global mejoró sustancialmente.

11.3 Precio de la acción y desempeño de *Baldwin*

Figura 11.4.- Acciones al cierre de 2022
Closing Stock Price C63676

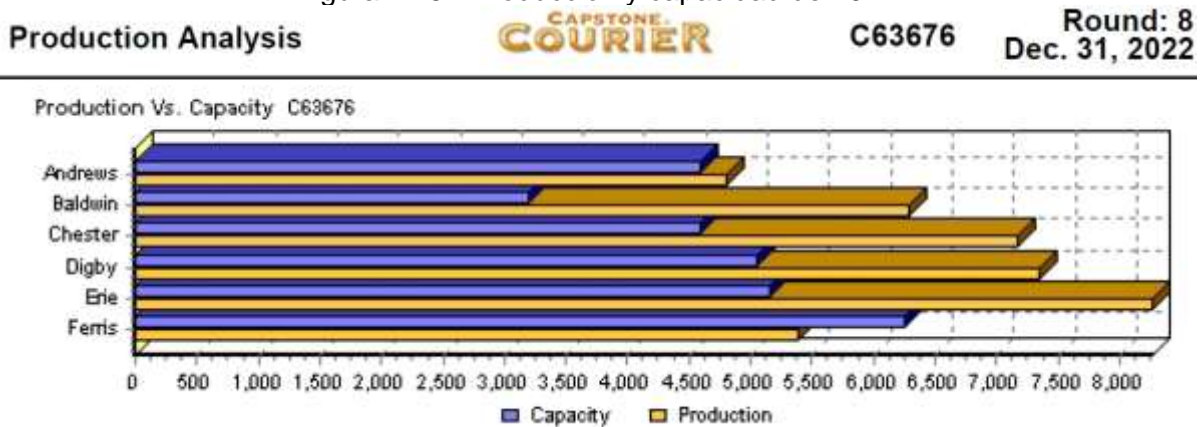


Baldwin cerró 2020 con valor de \$57.48 USD por acción, como resultado del conjunto de acciones que se tomaron en el año 2021. El precio por acción tuvo un repunte de \$12.11 USD por acción y gracias a su desempeño se posicionó por arriba de *Ferris*.

11.4 Análisis de la competencia y resultados 2022

11.4.1 Análisis de la productividad

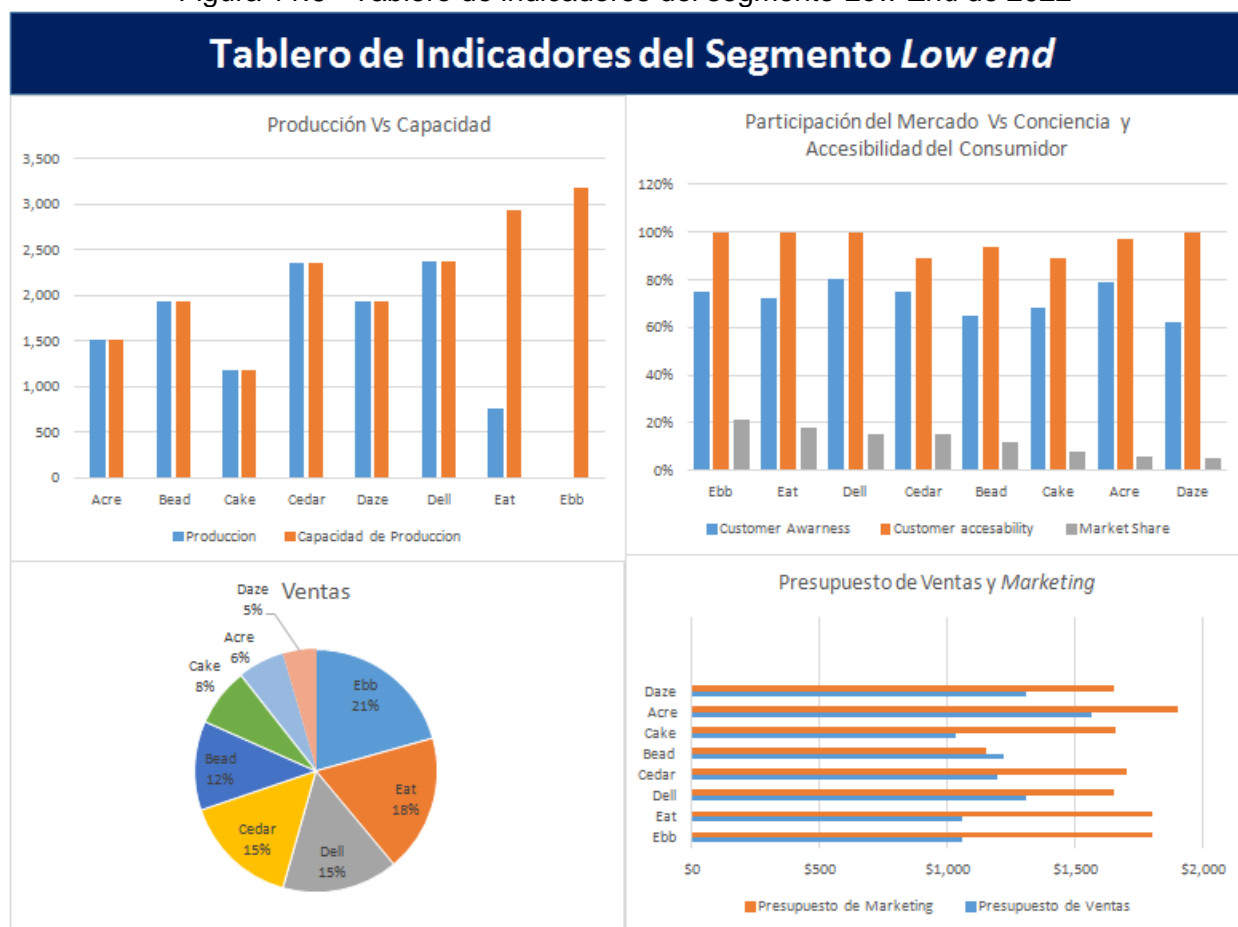
Figura 11.5.- Producción y capacidad de 2022



Sólo *Ferris* no aprovechó su capacidad, produjo menos y *Andrews* sólo produjo un poco más. Los demás aprovecharon casi al doble optimizando así la utilización de las plantas de producción que se ve reflejado en la reducción de costos.

11.4.2 Segmento Low End

Figura 11.6 - Tablero de indicadores del segmento *Low End* de 2022



En este último año los productos de este segmento que se posicionaron como líderes fueron *Ebb* de la compañía *Erie* que ganó 21% de participación del mercado y con el producto *Eat* obtuvo 18% seguidos del producto *Dell* y *Cedar* con un 15% cada uno.

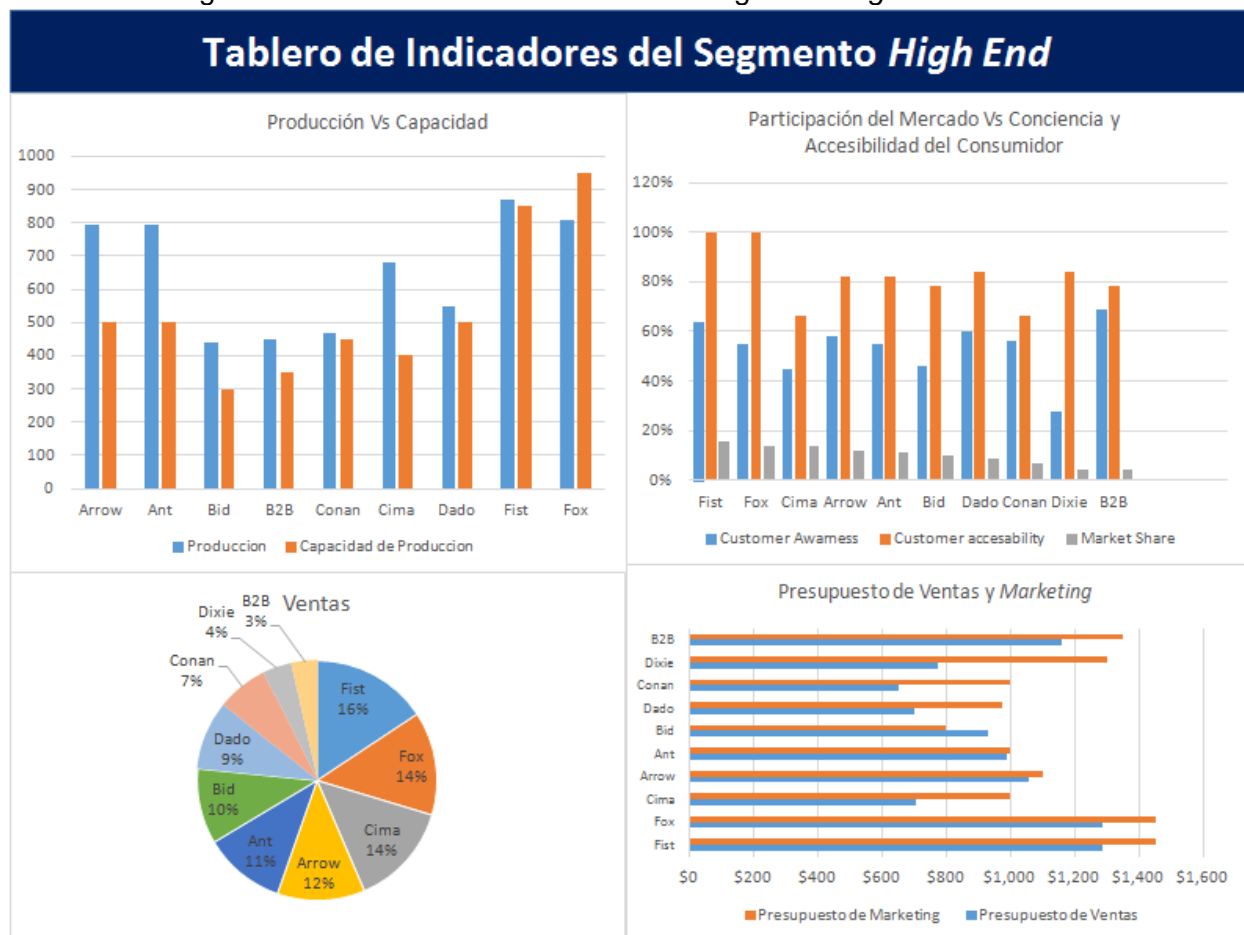
El producto *Bead* de *Baldwin* se posicionó con el 12% de participación del mercado seguido de *Cake* y *Acre* con un 8% y 6% respectivamente.

Desde el inicio, al establecer nuestra estrategia pretendíamos mantenernos en este segmento no como líderes, pero si como un sostén que mantuviera a nuestra

organización con ventas y con márgenes de contribución que nos dieron buenas ganancias durante el proceso de la competencia. Al final de la competencia este segmento se mantuvo con siete productos en el mercado.

11.4.3 Segmento High End

Figura 11.7 - Tablero de indicadores del segmento *High End* de 2022



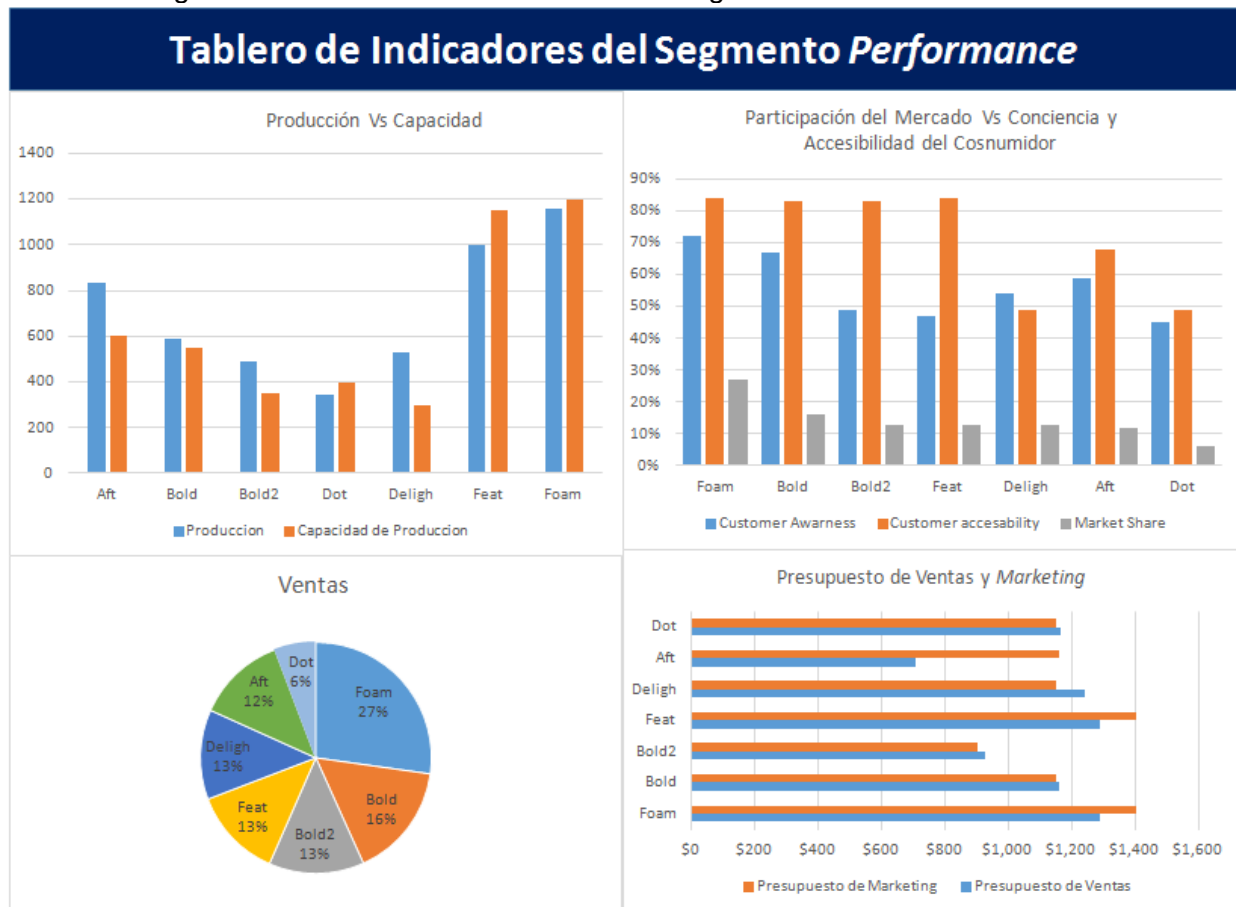
Como lo hemos podido observar durante los ocho años que duró la simulación este fue un segmento de alta competencia y fue claro que muchas compañías decidieron apostarle en su estrategia. En este último año la compañía *Ferris* con su producto *Fist* encabezó las ventas con 16% seguido del producto *Fox* con 14%. También observamos que *Chester* con su producto *Cima* alcanzaron 14% de las ventas, *Andrews* con su producto *Arrow* se posicionó con el 12% y su producto *Ant* con el 11%

Baldwin vendió sus productos *Bid* y *B2B* con un 10% y 3% de participación en el mercado respectivamente. También fue un segmento de alta competencia que nos

ayudó en las ventas y en los márgenes de contribución para nuestra compañía aunque en los tres últimos años se decidió abandonar poco el segmento para enfocarnos en *Performance* y *Size*.

11.4.4 Segmento Performance

Figura 11.8 - Tablero de indicadores del segmento *Performance* de 2022

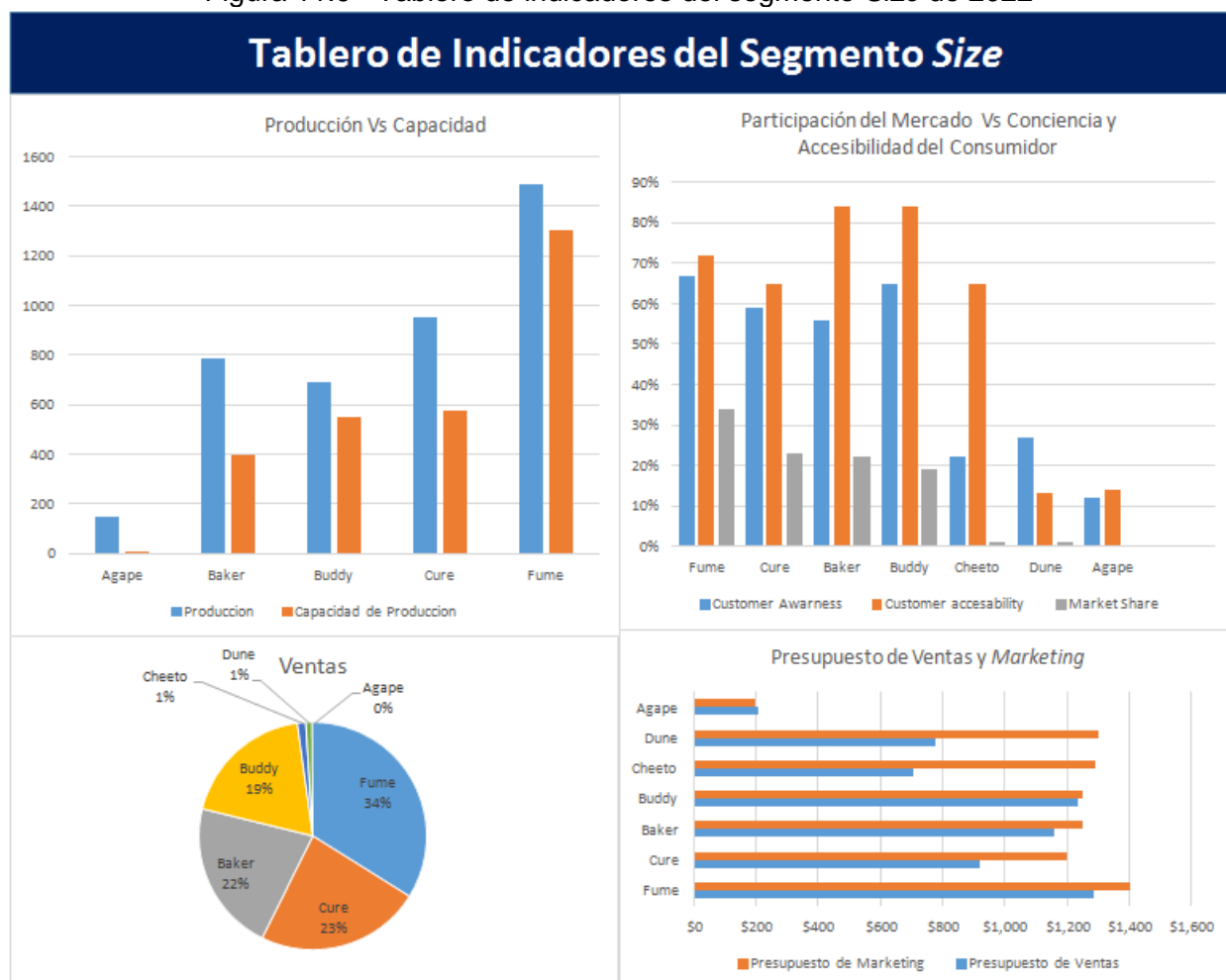


En este segmento *Baldwin* conquistó ventas con dos productos *Bold* con 16% y *Bold2* con 13%. *Ferris* se acercó con un solo producto, *Foam*, que obtuvo un 27% de participación en el mercado.

Baldwin logró en el último año colocarse en el liderazgo del segmento tal como no lo propusimos en la estrategia.

11.4.5 Segmento Size

Figura 11.9 - Tablero de indicadores del segmento Size de 2022



Las compañías *Ferris* y *Chester* se mantuvieron con su estrategia de obtener una alta participación en el mercado de *Size* al igual que *Baldwin*. *Ferris* con su producto *Fume* alcanzó 34% de ventas, *Chester* con su producto *Cure* obtuvo 23% y *Baldwin* logró con dos productos obtener el liderazgo del segmento con un total de 41% de participación en el mercado: 22% de *Baker* y 19% de *Buddy*.

Como reflexión final del ejercicio, fue que en este último año se afirmó nuestra estrategia manteniendo un desarrollo sostenido, las decisiones tomadas en las rondas pasadas dan como resultado un buen costo de las acciones así como la buena posición de nuestros productos en los cuadrantes que habíamos planeado para ello.

Por lo tanto se confirmó que la estrategia no fue la incorrecta, sino que uno de los principales errores que se cometieron fue el invertir tanto dinero en R&D al primer año, lo cual origino una fuerte inversión y una elevación importante en los costos. Y finalmente el no acatar estrictamente los criterios de compra que cada segmento tenia, lo cual nos dio como resultado un importante déficit en las ventas realizadas contra las pronosticadas en el sistema.

La estrategia de Diferenciación Ampliada es ambiciosa por si sola, como se menciona anteriormente encabezar los segmentos de alta calidad requiere de alto nivel de inversiones. Baldwin puso en práctica la mayoría de las tácticas requeridas para la implementación de la estrategia, hecho que se demuestra en los resultados de ventas y utilidades recibidas a partir de las ventas de los productos de *Performance* y *Size*, sin embargo es notoria la postura reservada en la producción de estos segmentos, derivado de la caída en el tercer año los directivos decidieron avanzar sobre la misma estrategia a paso medurado, esto provoco quedarse sin inventario en ambos segmentos demeritando en el posicionamiento de los productos de Baldwin en el mercado, falto apostar en un nivel mayor a la planta de producción de dichos segmentos para que todos los clientes posibles tuvieran acceso a los productos.

En el caso de *High End*, la competencia incremento su nivel de dificultad gracias a la gran diversidad de productos colocados en el segmento por parte de los competidores, Baldwin no consiguió invertir lo necesario en este segmento para llevar sus productos a los requerimientos del cliente, como resultado se fue rezagando en la competencia, sin embargo aun con el bajo nivel de inversión en especificaciones, conservo algunos clientes que se cautivaron en los primeros ejercicios de la compañía.

Con el paso de los ciclos de Baldwin los directivos diversificaron su estrategia al conservar su producto de *Low End*, gracias al bajo nivel de inversión requerido en este producto durante los primeros 4 años, Baldwin invirtió en publicidad y fuerza de ventas a modo de usar como palanca su producto colocado en este segmento y la táctica

función a lo largo de todos los ejercicios conservando el producto de *Low End* en los primeros lugares de ventas en el segmento, aun cuando la estrategia era enfocada a segmentos de alta calidad, Baldwin fue un competidor impetuoso en el segmento de *Low End*.

La estrategia de Baldwin no fue 100% eficaz debido a los errores ya mencionados en la implementación, sin embargo los directivos tomaron decisiones a tiempo para corregir los errores y encaminar adecuadamente la compañía. Baldwin se mantuvo en la competencia.

CAPÍTULO 12. CONCLUSIONES DEL SIMULADOR

12.1 La estrategia elegida

Con base en el análisis comparativo de las estrategias posibles presentadas en el curso se realizó un consenso acerca de las expectativas que el equipo tenía respecto a *Baldwin*, de este modo elegimos la estrategia de diferenciación ampliada.

Como citan *Gamble y Thompson* en el Capítulo 1, la estrategia de Diferenciación Ampliada describe cómo la empresa deberá proyectar sus esfuerzos a la especialización de productos de calidad, en este caso los segmentos de *Size*, *Performance* y *High End*.

La estrategia que elegimos fue pensada para ser líderes en segmentos que creímos no iban a ser tan populares entre los demás equipos y así resultó.

12.2 Evolución de la estrategia

Durante los dos primeros años de operación sabíamos que teníamos que invertir mucho dinero porque los segmentos eran de alto nivel y requerían inversiones fuertes que iban a mermar las utilidades. Esperábamos despuntar a partir del tercer año y ver que las inversiones rindieran frutos, pero al ver que seguíamos teniendo pérdidas importantes y seguíamos a la baja, nos desmoralizamos. A partir del cuarto año nos fue mejor y tuvimos un crecimiento pequeño, pero sostenido durante los siguientes años.

Un evento importante que marcó de manera importante el curso de *Baldwin* fue que en el tercer año recibió una inversión de 35 MDD por parte del Gobierno que inyectó de capital permitiéndole seguir en operación.

Esta experiencia de aprendizaje demostró que la estrategia de *Baldwin* fue ambiciosa y de riesgo, nuestras inversiones durante los primeros tres años del negocio fueron desmesuradas llevando a la compañía a una situación de alta vulnerabilidad financiera.

Sin embargo mediante la observación de los resultados año con año, tomamos medidas para rescatar a la compañía del bache financiero en el que estaba cayendo, se disminuyó el nivel de inversión de investigación y desarrollo y se apoyó la inversión en *marketing* y presupuesto de ventas.

Terminamos siendo líderes de los segmentos *Size* y *Performance*, tal como lo planeamos desde el inicio del simulador, sin embargo las utilidades no fueron las

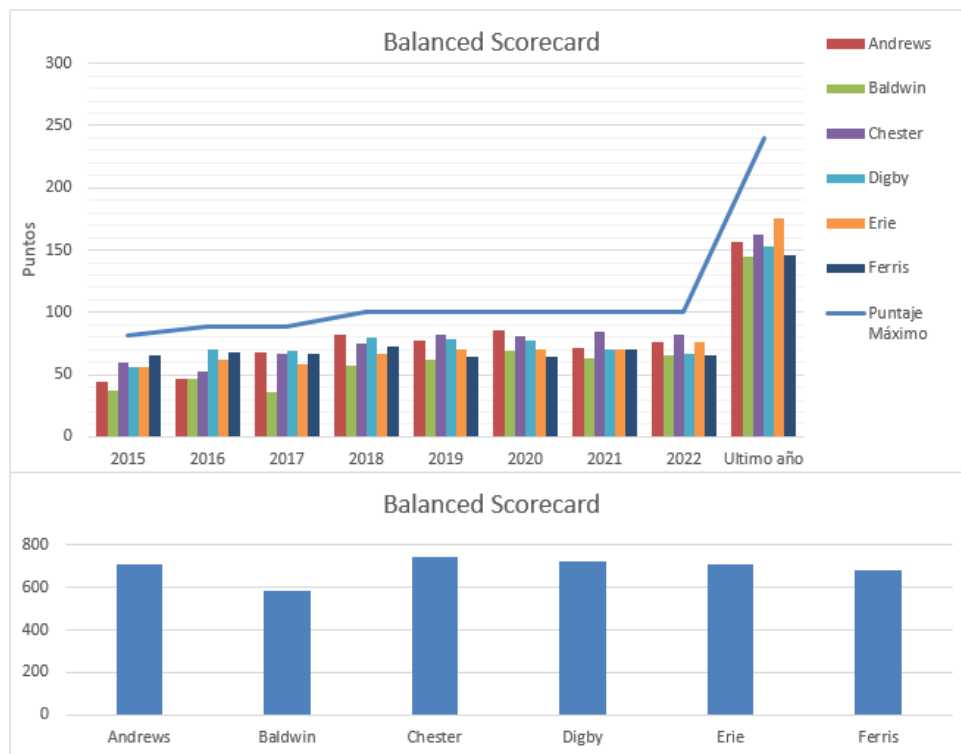
esperadas. Para el tercer año observamos que uno de los segmentos importantes para *Baldwin*, *High End* era el segmento más saturado de la industria, mismo en el que *Baldwin* había colocado dos productos que no alcanzaban las expectativas de la compañía, por lo que retiramos el 50% de inversiones y uno de nuestros productos del mercado.

Nuestra estrategia tomó el sentido que le dimos y se fortaleció al final de la competencia colocando los productos de *Baldwin* en las posiciones que planeamos durante la creación de la estrategia.

12.3 Evaluación de la estrategia

Nuestro *balance Scorecard* refleja que tuvimos un desempeño promedio y no destacado.

Gráfica 12.1.- *Balanced Scorecard* Industria C63676.



El gráfico muestra la evolución de los puntos adquiridos en el *Balance Scorecard* del Simulador *Capsim* año con año. La línea azul es el puntaje máximo que cada compañía podría adquirir con base en sus resultados. El segundo gráfico muestra los

resultados finales para cada compañía, se observa *Chester* con el mayor puntaje, en segundo *Digby* y en tercer lugar *Andrews*.

Podemos concluir que la estrategia se diseñó muy bien, sin embargo en la ejecución fuimos muy ambiciosos, ya que crearon productos nuevos desde el inicio de la competencia que nos llevó a tener inversiones muy fuertes sin entender los requerimientos del mercado factor clave en cualquier negocio, lo cual provocó un desbalance en el desempeño de la empresa. Esta falta de atención cobró su debida factura en los primeros tres años de operaciones. La compañía venía en picada y no fue hasta que un inversionista compró acciones que ayudó a la empresa *Baldwin* a mantenerse en la competencia hasta el final.

Todo el proceso fue de aprendizaje, ya que son tantos factores los que intervienen en la toma de decisiones que cada día descubríamos más elementos y su impacto en los resultados. No obtuvimos el preciado primer lugar, pero no fue un obstáculo para seguir en la competencia en los momentos donde se tornaron situaciones muy difíciles. Siempre el entusiasmo de aprender y buscar alternativas de solución, con espíritu de respeto, colaboración, determinación y compromiso, fueron los factores que mantuvieron al equipo *Baldwin* cohesionado hasta el final de la competencia.

El curso de Simulador de Negocios representó una experiencia basta en conocimientos de índole técnico y personal. Podemos mencionar que fue una gran competencia durante todo el proceso, desde la definición del equipo, la organización de la compañía, la metodología de trabajo, la creación de la estrategia, la definición de objetivos, la implementación de los objetivos, la toma de decisiones, el monitoreo de los indicadores, los cambios y ajustes en la estrategia y el seguimiento de la misma. Todos estos pasos han sido una experiencia enriquecedora que ha dado un conocimiento en diferentes áreas de la gestión de la administración de empresas y que han contribuido de gran manera en conocimiento, experiencia y ejecución a todos los miembros del equipo de *Baldwin*.

CAPÍTULO 13. CONCLUSIONES PERSONALES

13.1 La dinámica de grupo

Como sucede en la vida real, cuando se nombra un *CEO* éste desconoce al equipo que conforma la organización o incluso debe contratar el personal que se desempeñará en la compañía. De igual manera sucedió en *Baldwin* ya que la conformación del equipo fue al azar, no sabíamos con quién trabajaríamos.

El proceso de selección del *CEO* se fundamentó el desempeño más sobresaliente de las rondas de práctica del simulador durante el curso. Sin embargo, la asignación del resto de los integrantes del equipo fue al azar generando incertidumbre sobre la cultura de trabajo en cada equipo. Debido a este proceso de selección al azar, la dinámica de equipo inicia con el primer objetivo del *CEO* que era conocer al equipo de trabajo desde el ámbito humano, es decir, que el equipo tuvo a bien presentarse como personas y no colaboradores. Este acercamiento de *CEO* marcó la pauta que se seguiría en la dinámica de equipo, que resultó exitosa gracias a la importancia que se le asignó inicialmente al lado humano de cada uno de los integrantes.

Consideramos que el éxito de toda empresa radica en el capital humano. *Baldwin* tomó como prioridad esto y se concentró en las fortalezas del equipo. Lo primero que hicimos fue externar nuestras expectativas del curso, la disponibilidad de horarios para trabajar y establecimos los valores bajo los que trabajaríamos. Los cuales nos ayudarían posteriormente a implantar los valores de nuestra compañía.

Una vez que cada uno de los miembros del equipo pudo expresar su experiencia laboral, sus fortalezas en el ámbito profesional, esto proyectó el marco para cubrir los roles requeridos en el simulador, incluyendo las funciones de investigación y desarrollo, marketing, finanzas, producción, recursos humanos y administración de la calidad. Fue así que se formó un organigrama asignando a cada el elemento del equipo a las áreas de negocio con base en sus competencias y fortalezas.

Adaptamos nuestros compromisos y creamos un calendario de actividades. Los sábados dedicados a tomar decisiones de las rondas con sesiones presenciales o en línea y días para realizar trabajo individual que se ponía en común los sábados. Para

ello tuvimos que hacer una selección de herramientas de trabajo a distancia para fortalecer el desempeño de las cargas de trabajo de cada unidad de negocio. De esta manera se estableció la gestión operativa de la empresa *Baldwin* que fue cimentada en los valores y ética que rigieron la experiencia de trabajo en equipo en su totalidad.

13.2 Aprendizajes

Todos tenemos capacidades y competencias diferentes. Consideramos que hay elementos imprescindibles para que el trabajo en grupo funcione de la mejor manera. Lo primero es conocerse y saber las fortalezas de todos y cada uno de los miembros del equipo para saber quién es el más indicado para ocupar las posiciones a cubrir para llevar a cabo el trabajo. En segundo lugar, está saber escuchar para que el trabajo en grupo refleje el pensar y sentir de todos y tercero la responsabilidad de cada uno de nosotros para ejecutar las diligencias asignadas de la mejor manera posible a sabiendas que el trabajo de cada uno impactará el resultado final para todos.

Cuando las personas que conforman un grupo con un fin en común y establecen reglas claras desde un inicio es más fácil lograr los objetivos planteados.

Todo trabajo en equipo conlleva aprendizaje y en esta ocasión no fue la excepción. Para nosotros lo más destacado en cuestión de aprendizaje fue lo siguiente:

- Conocer nuestras fortalezas y debilidades
- Establecer el flujo de comunicación /
- Responsabilidad de las tareas asignadas a cada uno
- Confianza

13.3 Valores Ignacianos

En cada uno de nuestros maestros encontramos inspiración para enfocar nuestros esfuerzos hacia el beneficio y sustentabilidad de nuestras familias, las personas que nos rodean, el medio ambiente, las empresas para las que colaboramos, así como para la sociedad en general.

Aprendimos el valor de romper paradigmas en la forma de pensar de cada uno de nosotros, cómo concebíamos el mundo y tener una visión más amplia y conciencia del impacto de nuestras acciones en nuestro entorno. Esto nos obliga y nos compromete a que el conocimiento adquirido se comparta para generar valor en la sociedad.

En todo momento vivimos en un ambiente con libertad para pensar y expresar lo que sentíamos, con respeto hacia las opiniones propias y de los demás, ya fueran contrarias o similares. Esto nos llevó a ampliar nuestra capacidad de discernir acerca de la información que recibíamos y formar propios juicios acerca de ella para actuar con base en nuestras convicciones y tomar decisiones. En todo momento se promovió la equidad de género. Aprendimos a no juzgar sin antes conocer las causas-raíz de cada circunstancia que se nos presentaba y que nos servirán para nuestras experiencias futuras.

Comprendimos que nuestra capacidad es limitada y que a partir de cierto punto el resultado final depende del Ser Supremo. Actuamos y decidimos en la parte que nos corresponde con responsabilidad. Esta experiencia nos hizo crecer como persona integralmente, a nivel personal y profesional. Además del conocimiento la creación de un *Networking* fue clave para saber que el conocimiento no es exclusivo de una persona sino que se enriquece a través de una red social, la cual se creó al conocer diversas personas en el MBA. Se desarrollaron contactos y amistades y en muchas ocasiones se crearon proyectos en conjunto para enriquecer el conocimiento académico y la experiencia profesional.

Al término de la maestría somos seres humanos que a través de la profesión que hemos elegido nos hemos dado cuenta que con el conocimiento adquirido podemos aportar a una sociedad más justa, equitativa y mejor.

13.4 Capacidades profesionales maduraron

Las capacidades que desarrollamos principalmente a lo largo del estudio de esta maestría fueron:

- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Innovación
- Análisis del entorno
- Orientación a clientes internos y externos
- Trabajo bajo presión
- Toma de decisiones
- Habilidades de directivas
- Visión estratégica
- Gestión de la administración

Podemos concluir que desde un principio, cuando se definieron los equipos, coincidimos en que lo que más valoramos de la maestría es el aprendizaje que nos dejó el convivir y escuchar las opiniones de los demás. Somos muy diferentes, venimos de diferentes universidades, carreras, trabajos y profesiones, pero todo lo que tienen los demás para aportar de alguna u otra manera nos ha servido.

Debido a tal diversidad es importante aprender a escuchar, es la base de la comunicación y del verdadero trabajo en equipo, donde se escuchan las opiniones de todos y con base en ellas se toman las decisiones.

Bibliografía

- ALTO NIVEL, Sensores: una nueva oportunidad para PYMES obtenido el 15 de febrero de 2014 desde <http://www.altonivel.com.mx/35717-sensores-una-nueva-oportunidad-para-pymes.html>
- GAMBLE & THOMPSON, *Evaluating a Company's External Environment*, Capítulo 3: Evaluating a Company's External Environment.
- DEFINICIÓN DE, Definición de Sensores, obtenido el 6 de marzo de 2014 desde <http://definicion.de/sensor/>
- HOOVER'S, Instruments and Related Products Manufacturing for Measuring, Displaying, and Controlling Industrial Process Variables Obtenido el 3 de marzo de 2014 desde: <http://subscriber.hoovers.com/H/industry360/description.html?industryId=1244>.
- IMS CENTER, Instruments and Related Products Manufacturing for Measuring, Displaying, and Controlling Industrial Process Variables Obtenido el 3 de marzo de 2014 desde: <http://www.imscenter.net/Research>
- MOLINA, PROFESOR, Definición de los sensores, obtenido el 6 de marzo de 2014 desde http://www.profesormolina.com.ar/tecnologia/sens_transduct/que_es.htm
- NAICS (North American Classification System), Instruments and Related Products Manufacturing for Measuring, Displaying, and Controlling Industrial Process Variables Obtenido el 3 de marzo de 2014 desde <http://www.census.gov/eos/www/naics/>.
- WIKIPEDIA, Definición y clasificación de sensores, obtenido el 6 de marzo de 2014 desde <http://es.wikipedia.org/wiki/Sensor>.
- PALLÁS ARENY, Ramón, Sensores y Acondicionadores de señal, Marcombo, 4ta Edición 1992.