

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología
Maestría en Administración



Baldwin: Estrategia de Liderazgo en Costos en una industria recesiva

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

Presenta: **TERESA ALEJANDRA REYES ÁLVAREZ, GILBERTO
REYES DELGADO, LARRY ALAN HERNÁNDEZ VICENCIO**

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

Tlaquepaque, Jalisco. 3 de mayo de 2022.

Agradecimientos

En primer lugar, a mi madre María de Jesús Álvarez por estar siempre a mi lado, dándome las fuerzas que muchas veces me faltaban para continuar, porque de su boca siempre salía un “Ánimo mi Reyna, tú puedes” que me hacía seguir. Gracias, madre, por siempre ser mi pilar, porque solamente tú y yo sabemos lo mucho que me costó estar aquí ahora, te debo lo que soy. A mi prometido Juan Ramon Jiménez, gracias por tu apoyo y paciencia todo este tiempo, por ser incondicional y siempre entender que había días en que tendría que dedicarle más de un par de nuestras horas por este proyecto o planes que debíamos posponer por esta meta que debía alcanzar y ¡se logró! gracias por llegar conmigo al final. Y a mis compañeros Gilberto Reyes y Larry Hernández, por compartirme su conocimiento, su tiempo, ánimos y risas en todo momento, fue muy grato tenerlos como equipo.

-Alejandra Reyes-

En primera instancia agradecer a mi familia, a mi madre Angélica Vicencio por haberme inculcado valores y principios, a mi padre Roberto Hernández por su apoyo y reconocimiento y a mis hermanos por regalarme consejos y experiencias a lo largo de la vida. Gracias a mi compañera de vida Claudia García y a nuestra hija Victoria por siempre impulsarme a dar lo mejor de mí y que gracias a su amor incondicional me motivan a ser mejor persona cada día. A Continental Periférico y a los líderes que he tenido por desarrollarme profesionalmente. Al *ITESO* y sus docentes por impregnarme de conocimiento y ética social. Además, quiero agradecer a mis compañeros de maestría, Eric Gómez por todo el soporte a lo largo del periodo y a mis compañeros de proyecto final Gilberto Reyes y Alejandra Reyes por este gran trabajo.

Gracias Dios por permitirme estudiar en una institución ejemplar.

- Larry Alan Hernández Vicencio -

Se cierra este ciclo, cumpliendo una meta que abonará a mi propósito de vida como lo planteé años atrás. Esto no hubiese sido posible sin los valores que mi familia me ha brindado a lo largo de mi historia, por lo que son ellos los primero en agradecerles por este logro; a mi compañera en esta aventura Karina y mamá de mi más grande obra y fuente de aprendizaje e inspiración, mi princesa Zyanya, gracias a ambas por su paciencia cuando tuve que robarles tiempo de calidad que les pertenecía, para alcanzar esta meta; gracias al *ITESO* y mis profesores los cuales siempre estuvieron al nivel profesional que se esperaba y lograron motivarme a seguir con este proceso de aprendizaje continuo; a mis compañeros con quienes conviví y aprendí durante este ciclo, pero sobre todo con quiénes colaboré en este trabajo final, Ale Reyes y Larry Hernández, ¡gracias equipo, lo logramos!

- Gilberto Reyes -

Abstract

El presente trabajo tiene como objetivo mostrar el análisis de las decisiones tomadas en el simulador de negocios *Capstone* de parte de los autores del documento, plasmando con ello, los conocimientos adquiridos en la maestría de Administración de empresas por el *ITESO*, dicho ejercicio tiene como fin definir e implementar una estrategia que involucra áreas de mercadotecnia, producción, recursos humanos, finanzas, gestión de la calidad, así como investigación y desarrollo, compitiendo por ser líder dentro de la industria.

El primer capítulo contiene el marco teórico en el que se exponen fundamentos básicos sobre gestión, planeación de la estrategia y modelos de negocio, aterrizados en distintos casos de estudio en empresas de diferentes industrias.

En el segundo se aborda el funcionamiento del simulador, así como la definición de la estrategia, las bases de la empresa y el modelo de negocio a seguir de *Baldwin*.

Los capítulos tres al seis se muestra un análisis bienal de las decisiones que los directivos de la empresa tomaron en el transcurso de ocho años simulados y se hace una comparación contra su principal competidor en la industria y el resto del mercado con base en la metodología del *Balanced Scorecard* definido para evaluar los resultados de la organización.

Al final en el capítulo siete se presenta una conclusión de la competencia, la modalidad del simulador y la experiencia al haber estudiado la maestría en administración en el *ITESO*.

Palabras clave: *CAPSTONE, Simulador de negocios, Balanced Scorecard, Baldwin, Estrategia.*

Índice

CAPÍTULO 1	12
MARCO TEÓRICO.....	12
1.1 Introducción	13
1.2 Gestión de la estrategia	13
1.2.1 Análisis externo de la industria.....	15
1.2.1.1 Amenaza de nuevos competidores.....	16
1.2.1.2 Rivalidad entre los competidores existentes	18
1.2.1.3 Amenaza de productos sustitutos.....	18
1.2.1.4 El poder de negociación de los compradores.....	18
1.2.1.5 Poder de negociación de proveedores.....	19
1.2.2 Definición de la estrategia: caso Natura	19
1.2.2.1 Concesiones	21
1.2.2.2 Estrategias genéricas.....	22
1.2.2.2.1 Liderazgo global en costos.....	23
1.2.2.2.2 Diferenciación.....	23
1.2.2.2.3 Enfoque	24
1.2.2.2.4 Estrategia genérica de Natura	24
1.2.3 Evaluar la estrategia, a través del Balanced Scorecard.....	25
1.3 Disciplinas de valor: casos <i>Comercial Mexicana</i> y <i>Soriana</i>	27
1.3.1 Estrategia competitiva genérica de Soriana	27
1.3.2 Disciplina de diferenciación de Soriana	29
1.3.3 Prioridades clave antes de la adquisición.....	30
1.3.4 Estrategia competitiva genérica de La Comercial Mexicana.....	32
1.3.5 Disciplina de diferenciación de La Comercial Mexicana	33
1.3.6 Comentarios finales y conclusiones del caso Soriana y Comercial Mexicana	35
1.4 Importancia del crecimiento en las empresas: caso <i>Starbucks</i>	38
1.4.1 Estrategias de crecimiento	39
1.4.2 Estrategia competitiva genérica de Starbucks.....	42
1.4.3 Estrategias de crecimiento de Starbucks.....	46
1.4.4 Causas de los problemas que enfrentó Starbucks	48

1.4.5 Propuestas sobre lo que pudo implementar Starbucks para evitar sus problemas	49
1.5 Maneras en las que una empresa puede financiar su crecimiento	50
1.5.1. Efectos de forzar a una compañía a crecer más allá de sus capacidades	53
1.5.2 Cómo identificar que una estrategia está fallando	56
1.5.3 Estrategia competitiva genérica de Panera	58
1.5.4 Estrategias de crecimiento de Panera.....	61
1.5.5 Propuestas sobre lo que pudo implementar Panera para evitar sus problemas.....	63
1.6 Liderazgo Estratégico	64
1.6.1. Como las decisiones gerenciales impactan a la estrategia	65
1.6.2 Habilidades esenciales del liderazgo estratégico	68
1.6.3 CEOs y las variables que determinan los resultados finales.....	70
1.6.4. Liderazgo estratégico en crecimiento de Grupo Bimbo	75
1.7 Recursos estratégicos y capacidades dinámicas: caso <i>AB-InBev</i>	77
1.7.1 Estrategia competitiva genérica de AB-InBev.....	77
1.7.2. Estrategia de crecimiento en el caso de AB-InBev.....	78
1.7.3 Recursos estratégicos	79
1.7.3.1 Recursos valiosos de AB-InBev	81
1.7.4 AB-InBev: Estrategias de innovación ante el COVID-19	83
1.8 Modelos de negocios transformadores: caso <i>UBER</i>	86
1.8.1 Modelos de negocio transformadores	87
1.8.2 Estrategia genérica de Uber	89
1.8.3 Estrategia de crecimiento de Uber	91
1.8.4 La transformación de la industria de Uber.....	92
1.8.5 Problemas éticos enfrentados por Uber	95
1.8.6 Lecciones aprendidas y casos de éxito en Uber.....	97
1.9 Modelo de negocios digitales: caso <i>Etsy</i>	100
1.9.2 Cómo transformar la compañía a un modelo de negocios digital.....	101
1.9.3 Modelo de negocio digital de Etsy.....	105
1.9.4 Estrategia genérica y de crecimiento de Etsy	108
1.9.5 Desempeño económico de Etsy	109
1.10 Retos del trabajo a distancia ante la pandemia <i>COVID-19</i>	112

1.10.1 Adopción del trabajo a distancia por COVID-19	112
1.10.2 Dinámicas familiares y trabajo remoto	114
1.10.3 Desgaste y sobrecarga en el trabajo	116
1.10.4 Conclusión trabajo a distancia y Covid-19	119
1.11 Conclusión general	120
CAPÍTULO 2	121
INTRODUCCIÓN A <i>CAPSTONE</i> Y PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE <i>BALDWIN</i>	121
2.1 Introducción	122
2.2 <i>Capstone</i>	122
2.2.1 Segmentos en la industria de sensores	122
2.2.2 Clientes y sus requerimientos	123
2.2.3 Situación general de las empresas.....	125
2.2.4 Análisis de cinco fuerzas competitivas	125
2.2.5 Reporte Courier.....	126
2.3 Estrategias genéricas de <i>Capstone</i>	128
2.4 Compañía <i>Baldwin</i>	130
2.4.1 Misión, visión y valores	130
2.4.2 Estructura Organizacional.....	131
2.4.3 Responsabilidades Directivas	133
2.5 Estrategia genérica y tácticas por departamento de <i>Baldwin</i>	135
2.5.1 Tácticas por departamento	135
2.6 Modelo de Negocio <i>Baldwin</i>	139
2.7 Objetivos estratégicos anuales y a largo plazo	140
2.8 Conclusiones	142
CAPÍTULO 3	144
REVISIÓN DE RESULTADOS <i>BALDWIN</i> AÑOS 2023 AL 2024	144
3.1 Introducción	145
3.2 Análisis del panorama de la industria	145
3.2.1 Balanced Scorecard general	145
3.2.2 Estrategias Generales de los competidores	147
3.3 Análisis del <i>Balanced Scorecard</i> de <i>Baldwin</i>	149

3.4 Resultados de <i>Baldwin</i> por área	152
3.4.1 Investigación y Desarrollo	152
3.4.2 Mercadotecnia.....	155
3.4.3 Finanzas	159
3.4.3.1 Ventas	159
3.4.3.2 Rentabilidad	160
3.4.3.3 Apalancamiento	161
3.4.3.4 Liquidez	162
3.4.3.5 Mercado de valores	163
3.4.4.1 Administración de la capacidad.....	165
3.4.4.2 Automatización.....	167
3.4.4.3 Costos y productividad (margen de contribución).....	168
3.4.5 Departamento de recursos humanos	170
3.5 Conclusión	172
CAPÍTULO 4.....	174
REVISIÓN DE RESULTADOS <i>BALDWIN</i> AÑOS 2025 AL 2026.....	174
4.1 Introducción	175
4.2 Análisis del panorama de la industria	175
4.2.1 Balanced Scorecard general	175
4.2.2 Estrategias Generales de los competidores	178
4.3 Análisis del <i>Balanced Scorecard</i> de <i>Baldwin</i>	180
4.3.1 Análisis de los objetivos a largo plazo (Recap).....	183
4.4 Resultados de <i>Baldwin</i> por área	184
4.4.1 Investigación y Desarrollo	185
4.4.2 Mercadotecnia.....	188
4.4.3 Finanzas	193
4.4.3.1 Ventas	194
4.4.3.2 Rentabilidad	195
4.4.3.3 Apalancamiento	196
4.4.3.4 Liquidez	197
4.4.3.5 Mercado de valores	198

4.4.4.1 Administración de la capacidad	199
4.4.4.2 Automatización	202
4.4.4.3 Costos y productividad (margen de contribución).....	203
4.4.5 Departamento de recursos humanos	205
4.4.6 TQM.....	206
4.5 Conclusión	207
CAPÍTULO 5.....	209
REVISIÓN DE RESULTADOS <i>BALDWIN</i> AÑOS 2027 AL 2028.....	209
5.1 Introducción	210
5.2 Análisis del panorama de la industria	210
5.2.1 Balanced Scorecard general.....	210
5.2.2 Estrategias Generales de los competidores	213
5.3 Análisis del <i>Balanced Scorecard</i> de <i>Baldwin</i>	215
5.4 Resultados de <i>Baldwin</i> por área	217
5.4.1 Investigación y Desarrollo	218
5.4.2 Mercadotecnia.....	222
5.4.3 Finanzas	227
5.4.3.1 Ventas	227
5.4.3.2 Rentabilidad	228
5.4.3.3 Apalancamiento	229
5.4.3.4 Liquidez	230
5.4.3.5 Mercado de valores	231
5.4.4.1 Administración de la capacidad	233
5.4.4.2 Automatización	235
5.4.4.3 Costos y productividad (margen de contribución).....	236
5.4.5 Departamento de recursos humanos	238
5.4.6 TQM.....	240
5.5 Conclusión	241
CAPÍTULO 6.....	242
REVISIÓN DE RESULTADOS <i>BALDWIN</i> AÑOS 2029 AL 2030.....	242
6.1 Introducción	243

6.2 Análisis del panorama de la industria	243
6.2.1 Balanced Scorecard general	243
6.2.2 Estrategias Generales de los competidores	246
6.3 Análisis del <i>Balanced Scorecard</i> de <i>Baldwin</i>	248
6.3.1 Análisis de los objetivos a largo plazo (Recap)	251
6.4 Resultados de <i>Baldwin</i> por área	252
6.4.1 Investigación y Desarrollo	253
6.4.2 Mercadotecnia	257
6.4.3 Finanzas	262
6.4.3.1 Ventas	263
6.4.3.2 Rentabilidad	264
6.4.3.3 Apalancamiento	265
6.4.3.4 Liquidez	265
6.4.3.5 Mercado de valores	266
6.4.4.2 Automatización	270
6.4.4.3 Costos y productividad (margen de contribución)	273
6.4.5 Departamento de recursos humanos	275
6.4.6 TQM	277
6.5 Conclusión	278
CAPÍTULO 7	243
7.1 Introducción	280
7.2 Conclusiones y enseñanzas generales del Simulador <i>Capstone</i>	280
7.2.1 Estrategia inicial de <i>Baldwin</i> y cómo se ajustó	280
7.2.3 Desafíos y etapas difíciles durante la operación	282
7.2.4 Posicionamiento de <i>Baldwin</i> en la industria	283
7.2.5 Aportación del ejercicio en el simulador para los retos en la vida profesional	284
7.3 Reflexiones sobre la modalidad de simulador de negocios	286
7.3.1 Alejandra Reyes Alvarez	286
7.3.2 Gilberto Reyes	287
7.4 Experiencia de la Maestría en el <i>ITESO</i>	289
7.4.1 Alejandra Reyes Alvarez	289

7.4.2 Gilberto Reyes	290
7.4.3 Larry Hernandez	291
7.5 Conclusiones	293
Referencias.....	294

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción

Las organizaciones hoy en día necesitan pasar por un proceso en donde se analicen todos los factores externos e internos que pueden influir en sus resultados, a través de dicho proceso se tienen que tomar las mejores decisiones de una manera meticulosa. En este capítulo se pretende explicar las distintas estrategias, herramientas, recursos y capacidades que las organizaciones adoptan para ser competitivamente mejores, además se abordan casos de estudio reales de distintas compañías para aplicar dichos conceptos.

1.2 Gestión de la estrategia

La importancia de establecer un proceso de toma de decisiones claro en una organización puede ser un punto de inflexión para que la empresa logre resultados significativos. A través de un proceso estructurado cada sociedad utiliza las teorías y herramientas desarrolladas por expertos para lograr que la compañía tenga los mejores resultados.

Según Hill & Jones (2013), la estrategia “es un conjunto de acciones relacionadas que toman los gerentes para aumentar el desempeño de su empresa” es decir, a través de un proceso de planeación los gestores de una organización toman las más importantes decisiones para que la empresa trabaje de una manera óptima.

La planeación de la estrategia se lleva a cabo en un periodo en el cual se concentran los esfuerzos de las principales jerarquías de la organización, una anticipada planeación estratégica pondrá en una clara ventaja a la empresa con sus competidores. Hill & Jones (2013) afirman que “El liderazgo estratégico es sobre cómo gestionar de forma más eficaz los procesos de elaboración de estrategias para crear una ventaja competitiva”.

Las decisiones que toman los gerentes deben ser precisas y contundentes para evitar retrabajos, gastos innecesarios y riesgos que inclinen la balanza negativamente de una manera

competitiva, para después ponerlas en práctica y poner en ventaja a la organización. Hill & Jones (2013) destacan que “La formulación de la estrategia es la tarea de seleccionar estrategias, mientras que la implementación de la estrategia es la tarea de poner estrategias en acción”.

A lo largo de la historia, los expertos en el comportamiento organizacional han propuesto una serie de pasos que formalizan un proceso de planeación estratégica, sin embargo, la efectividad de dicho proceso depende de la disciplina y de la impregnación de valores desde la más alta jerarquía hasta la más baja.

Una vez teniendo clara la importancia de la planeación estratégica, Hill & Jones (2013) exponen que el proceso formal que consta de cinco pasos principales los cuales son:

1. Seleccionar la misión corporativa y los principales objetivos corporativos.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar fortalezas y debilidades.
4. Seleccionar estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas. Estas estrategias deben ser coherentes con la misión y los principales objetivos de la organización, además deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
5. Implementar las estrategias.

La estructura de los procesos de la planeación estratégica puede diferir dependiendo de los estudios y teorías propuestas por los expertos en el tema, sin embargo, los puntos específicos

tienen una gran similitud, pues la importancia radica en el contenido puro de los conceptos, más no en la secuencia exacta.

1.2.1 Análisis externo de la industria

Los factores que intervienen en el desarrollo de una empresa en determinada industria son bastos, los elementos considerados como importantes para algunos pueden no serlo para otros, es por este motivo que algunos expertos en el tema han dejado estudios que son pilares para plantear una estrategia y para tomar las mejores decisiones.

Porter (1980) afirma que “la esencia de formular una estrategia competitiva es relacionar una empresa a su entorno”, es decir, los factores más importantes a considerar para que una estrategia sea sólida y que exista en la organización un mejor desempeño empieza con estudiar los factores externos.

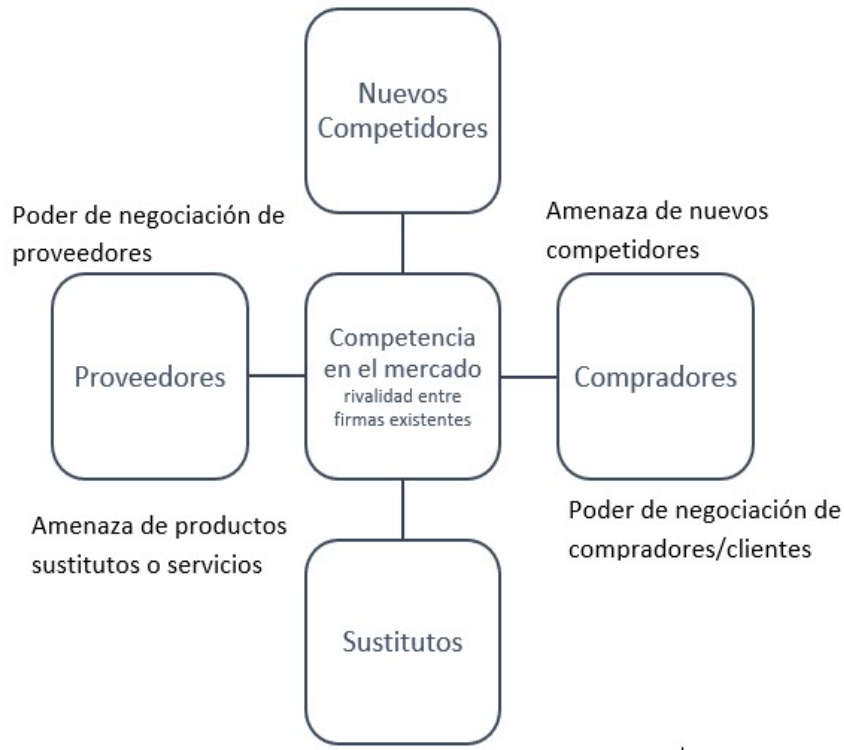
La importancia radica en que, si no se estudian primeros los factores externos, los resultados pueden no ser los esperados y puede causar un mal desempeño en la organización, como, por ejemplo, exceso de gastos, falta de materia prima, falta de clientes, etc.

El estudio de los factores externos se ha atacado desde diferentes perspectivas, sin embargo, Porter (1980) describe cinco fuerzas externas que dirigen la competencia en una industria, las cuales son:

1. Amenaza de nuevos competidores.
2. Amenaza de productos sustitutos o servicios.
3. Poder de negociación de proveedores.
4. Poder de negociación de compradores/clientes.
5. Rivalidad entre firmas existentes.

El desempeño de una organización y su relación con sus proveedores, clientes o competencia depende directamente de la profundidad de estudio empleada en las cinco fuerzas mencionadas anteriormente. En la ilustración 1, se muestra un gráfico respecto a la relación de los actores de un sector y las cinco fuerzas mencionadas.

Ilustración 1: Fuerzas dirigiendo la competencia del mercado



Nota: tomado de Porter (1980)

1.2.1.1 Amenaza de nuevos competidores

De acuerdo con Porter (1980), los nuevos competidores en una industria aportan nueva capacidad, el deseo de ganar cuota de mercado y a menudo, recursos sustanciales, además depende de las barreras de entrada que estén presentes, es decir, si la industria tiene barreras de entrada sólidas y altas es muy probable que los nuevos competidores tengan dificultadas para la adaptación y terminen por cambiarse de mercado, considerándose que esta fuerza es baja.

Las barreras de entrada las describe Porter (1980) como seis fuentes principales las cuales son:

1. Economías de escala: se refieren a las disminuciones en los costos unitarios de un producto medida que aumenta el volumen; impiden la entrada al obligar al entrante a ingresar a gran escala y arriesgarse a una fuerte reacción de las empresas existentes o ingresar a pequeña escala y aceptar una desventaja de costos.
2. Diferenciación del producto: significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de los clientes, que se derivan de la publicidad anterior, el servicio al cliente, las diferencias de productos o simplemente ser los primeros en la industria.
3. Requerimientos de capital: la necesidad de invertir grandes recursos financieros para poder competir crea una barrera de entrada, el capital puede ser necesario no solo para las instalaciones de producción, sino también para cosas como el crédito de los clientes, los inventarios o la cobertura de pérdidas iniciales.
4. Política gubernamental: el gobierno puede limitar o incluso prohibir la entrada en industrias con controles tales como requisitos de licencia y límites en el acceso a las materias primas.
5. Costos de cambio: se crea una barrera de entrada por la presencia de costos de cambio, es decir, costos únicos que enfrenta el comprador al cambiar del producto de un proveedor al otro.
6. Acceso a canales de distribución: se puede crear una barrera de entrada por la necesidad del nuevo participante de asegurar la distribución de su producto, la nueva empresa debe persuadir a los canales para que acepten su producto a través de rebajas de precios, asignaciones de publicidad cooperativa y similares, que reducen las ganancias.

1.2.1.2 Rivalidad entre los competidores existentes

A través de los años las guerras publicitarias han sido un medio por el cual se han dado cuenta de la intensa rivalidad que existe en el mercado entre marcas existentes, la cual resulta muchas veces en pérdidas millonarias y en un desequilibrio del mercado. Porter (1980) afirma que “la rivalidad entre los competidores existentes toma la forma de maniobrar por tácticas como competencia de precios, batallas publicitarias, etc. Y ocurre porque uno o más competidores sienten presión”.

1.2.1.3 Amenaza de productos sustitutos

Uno de los factores más estudiados por los gestores son los sustitutos, para que un producto o servicio sea clasificado como tal tiene que cumplir con los requerimientos del cliente perfectamente como los cumple el original; Porter (1980) describe que los sustitutos “limitan los rendimientos potenciales de una industria al poner un techo a los precios que las empresas de la industria pueden rentablemente cargar”, esto quiere decir que un producto sustituto puede obligar a una empresa a poner un precio tan alto como la organización del producto suplente lo quiera.

1.2.1.4 El poder de negociación de los compradores

Aunque no parezca un factor importante a considerar, los compradores son el cliente final que va a determinar la rentabilidad de una organización y es por esto por lo que la relación debe forjarse como una de empatía primordialmente. El autor Porter (1980) afirma que “Los compradores compiten con la industria obligando a bajar los precios, negociando por una mayor calidad y enfrentando a los competidores entre sí, todo a expensas de la rentabilidad de la industria”.

Los compradores no siempre pueden resultar una amenaza para influir en la competitividad de una organización. Un grupo de compradores es poderoso si se dan las siguientes circunstancias de acuerdo con Michael Porter (1980):

1. Está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del vendedor,
2. Los productos que adquiere de la industria representan una fracción significativa de los costos o compras del comprador.
3. Los productos que adquiere de la industria son estándar o indiferenciados
4. Se enfrenta a pocos costes de cambio.
5. Obtiene bajos beneficios.
6. Los compradores representan una amenaza creíble de integración hacia atrás.
7. El producto de la industria no es importante para la calidad de los productos o servicios de los compradores.
8. Poder de negociación de los proveedores.

1.2.1.5 Poder de negociación de proveedores

De la misma forma que los compradores pueden ejercer cierta influencia en los precios de la industria, los proveedores tienen también ese poder de negociación a través de tres distintas alternativas, la primera es incrementando los precios para obtener mayores ganancias, reduciendo la calidad y disminuyendo la disponibilidad de los productos, los negocios están en una mejor postura cuando tienen con distintas opciones de proveedores (Porter M. E., 1980).

1.2.2 Definición de la estrategia: caso Natura

Alrededor del mundo y sin importar el giro que las organizaciones tengan, la estrategia es sin duda alguna la protagonista para que el desempeño de cada empresa se diste una de otra. Porter (1996) define a la estrategia como “la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades”, es decir, las decisiones tomadas para mejorar el desempeño de una empresa pondrán a esta en una perfecta y exclusiva situación.

La estrategia es el análisis más importante que una empresa puede hacer, su importancia radica en que, si se deja de buscar esas distintas actividades para la mejora continua, las organizaciones pueden quedarse atrapadas en un estado profundo de ineficiencia, y es justo lo que una compañía como *Natura* evitó.

Natura fue establecida en 1969 por Antonio Luiz Cunha Seabra como un pequeño laboratorio y tienda de cosméticos en la ciudad de São Paulo. Según los autores Jones & Reisen de Phino (2007) después de un período de experimentación, la compañía optó por seguir la ruta de *Avon*. El hambre de Antonio lo llevó a adoptar las mejores estrategias que impulsaron a la organización a tener los mejores resultados y que serán presentadas a continuación.

A lo largo de la historia, la estrategia ha sido planeada e implementada en las instituciones de maneras diferentes, sin embargo, algunos autores plantean distintas fuentes de posicionamiento. Porter (1996) diferencia a las fuentes de posicionamiento como:

1. Posicionamiento basado en la variedad: se apoya en la elección de variedades de productos o servicios más que en segmentos de clientes.
2. Posicionamiento basado en las necesidades: se basa en satisfacer la mayoría o todas las necesidades de un grupo de clientes en particular.
3. Posicionamiento basado en el acceso: se basa en segmentar a los clientes que son asequibles de distintas maneras, puede depender de la ubicación geográfica o del número de clientes.

En el caso de *Natura*, su fuente de posicionamiento estratégico está basada en la variedad, Jones & Reisen de Phino (2007) exponen que “Una continua reinención y reformulación de su portafolio de productos era crucial para la estrategia de mercado de *Natura*. Entre 2001 y 2005, la compañía lanzó o mejoró un promedio de 153 productos al año”.

La fuente de posicionamiento basado en la variedad de productos de *Natura*, Jones & Reisen de Phino (2007) se describen de la siguiente manera:

1. *Chronos*: Variedad de productos para el cuidado facial desarrollado para mujeres de más de 30 años.
2. *Natura Ekos*: Productos de perfumería y aseo personal que utilizan recursos de Brasil.
3. Mamá y bebé: Productos para la higiene personal durante el embarazo y para bebés.
4. *Natura* única: Línea premium de productos de maquillaje.
5. *Natura* Caras: Línea de cosméticos y productos para la higiene personal.
6. Todo día: Amplia variedad de productos desarrollados para el uso diario.
7. Fragancias y perfumes: Línea de productos de perfumes para todas las edades.

1.2.2.1 Concesiones

El proceso en donde se opta por una cosa para renunciar a otra, se le conoce como concesiones. Porter (1996) afirma “Una concesión significa que para tener más de algo hay que tener menos de otra cosa”, como se comentó en el párrafo anterior. En esencia, las organizaciones deben tener una estrategia clara para tener bien definidas sus concesiones, de lo contrario la toma de decisiones puede resultar en un caos inmediato que desequilibre en todos los aspectos a la empresa.

El crecimiento internacional de *Natura* fue un proceso estratégico que estuvo repleto de concesiones, mismas que resultaron en un establecimiento positivo en los países a los que llegó esta organización. Entre las concesiones más importantes que hizo *Natura* para lograr internacionalizarse de una manera positiva, las describen (Jones & Reisen de Phino, 2007) implícitamente, las cuales son:

1. *Natura* renunció a quedarse conforme con su línea inicial de productos y quedarse en su país, para mejor hacer investigación de terreno, viajando al extranjero para explorar y entender distintos mercados. Al visitar países como Francia e Italia, se dieron cuenta de que los perfumes eran una línea clave de productos, poco después introdujeron estos productos a Brasil.
2. La organización renunció a trabajar por sí solo y a no compartir sus estrategias con ningún proveedor o socio, por el contrario, en 1988, *Natura* desarrolló una sociedad con un distribuidor local en Bolivia, en 1992 abrió una operación en Perú y en 1944 fundó una sociedad en Argentina, esta decisión le permitiría abrir su mercado cada vez más al norte.
3. En tiempos de crisis económica internacional, *Natura* renunció a disminuir sus precios de venta y en lugar de eso tomo la decisión de poner avisos en las principales revistas declarando que por el momento mantendrían estables sus precios y que los cambiarían en el caso de que hubiera un reajuste de sueldo; tras esta estrategia los ingresos se multiplicar por seis.

Sin lugar a duda, *Natura* ha tenido un proceso largo de toma de decisiones, al trabajar en la mejora continua de sus procesos, ha creado estrategias que han funcionado en un mercado altamente competitivo, las concesiones presentadas anteriormente fueron las más destacadas para que *Natura* expandiera exitosamente su negocio internacional.

1.2.2.2 Estrategias genéricas

El proceso de planeación dentro de una organización muchas veces tiende a ser una transformación tediosa en donde los departamentos internos sufren por temas de priorización, esto a causa de que cada área toma un camino diferente.

En 1980 Porter introdujo el concepto de estrategias genéricas como una herramienta que les permita a las empresas guiarse en ese sendero de una planeación estratégica que resulte más acertada. Porter (1980) conceptualiza a las estrategias genéricas como aquellas que le permitan a una organización representar las posiciones estratégicas alternativas en un sector y las divide en tres principales:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque

1.2.2.2.1 Liderazgo global en costos

Es una estrategia que se volvió bastante popular en los años 70's, se trata de lograr el liderazgo global en costos en una industria a través de un conjunto de políticas funcionales dirigidas principalmente a producir volúmenes altos a precios bajos (Porter M. E., 1980). Sin lugar a duda, es una estrategia que tiene un alto riesgo de pérdida en caso de que no sea bien implementada, además de que necesita una continua supervisión gerencial para evitar fugas de información.

En la actualidad existe un comportamiento diferente en la demanda de productos con bajo precio debido a las costumbres culturales arraigadas en distintos países, sin embargo, se considera que en los países latinoamericanos la estrategia de precios es una de las más populares.

1.2.2.2.2 Diferenciación

La diferenciación es una táctica que utilizan las empresas para que de manera directa sus productos o servicios sean una experiencia distinta para los clientes. A través de esta estrategia, las organizaciones ofrecen diseños y conceptos que los diferencian completamente de la competencia y esto resulta en una amplia ventaja.

Consiste en diferenciar la oferta de productos o servicios de la empresa, creando algo que se perciba en toda la industria como único. Pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca, tecnología o características (Porter M. E., 1980). Sin embargo, esta estrategia obliga a las industrias a tener un proceso único e irrepetible y muchas veces se sacrifica el *benchmark* como resultado de esta diferenciación.

1.2.2.2.3 Enfoque

Según Porter (1980) es una estrategia que se centra en un grupo de compradores en particular, segmento de la línea de productos o mercado geográfico, prácticamente se basa en la premisa de que las empresas pueden dedicar todos sus esfuerzos a un solo tipo de cliente. La estrategia de enfoque sin lugar a duda es una táctica que se tiene que desarrollar con cuidado, pues al ser una organización que ponga especial atención en un determinado grupo de clientes, puede resultar en una disconformidad de otro diferente tipo de mercado. Este enfoque puede ser diferenciado buscando una característica única del producto o servicio o de liderazgo en costos.

1.2.2.2.4 Estrategia genérica de Natura

La empresa brasileña, es una organización que tuvo que adaptar distintas estrategias debido a sus decisiones de internacionalizarse y al comportamiento del mercado en cada país que tenía presencia, es indudable que durante sus inicios *Natura* desarrollaba una estrategia en la cual se enfocaba a un mercado específico, el de los productos de belleza.

La estrategia de enfoque es una dirección que con el tiempo *Natura* se veía obligada a cambiar, tras una internacionalización, la demanda incrementaba de manera considerable. En 1994 *Natura* lanza la nueva línea de productos Mamá y Bebé, y con un portafolio amplio de productos en donde la compañía los describía como únicos, se confirma que ahora la empresa

había adoptado una estrategia de diferenciación, la cual ofrecía al mercado un catálogo con distintos tipos de productos; la empresa actualmente sigue bajo esta última.

1.2.3 Evaluar la estrategia, a través del Balanced Scorecard

En algunas ocasiones, a pesar de que las organizaciones ponen altos esfuerzos en definir una estrategia sólida, simplemente los resultados no son los que se esperan, es decir, a pesar de tener indicadores internos dentro de los parámetros esperados, los indicadores financieros pueden resultar en números rojos.

La importancia de aplicar estrategias internas para mantener los objetivos financieros saludables depende indudablemente de cómo es la percepción que tienen los clientes de sus vendedores; a la par, las empresas deben monitorear continuamente aquellos indicadores que les permitan sobresalir sobre la competencia, es decir, aquellos de los cuales el negocio depende totalmente, entonces si se tienen estos indicadores clave mejores que los de la competencia, podría decirse que la empresa sobresale ante ellos.

Como antes se mencionó, las estrategias para mantener los indicadores clave en sus mejores números, no son aquellas que se tengan que quedar estáticas, tienen que mantenerse en un proceso de mejora continua y por consecuente creando valor a sus procesos internos, es decir, la mejora continua es otro de los puntos clave para mantener a una organización competente en un mundo con alto consumismo.

La raíz de seguir mejorando para mantener el negocio a flote es derivada de los resultados que esperan los accionistas, es decir, aquellas personas propietarias de acciones de una organización que directamente son dueños de una parte de la empresa, con esto se puede deducir que, si los resultados en los indicadores clave de la organización son buenos y, además los

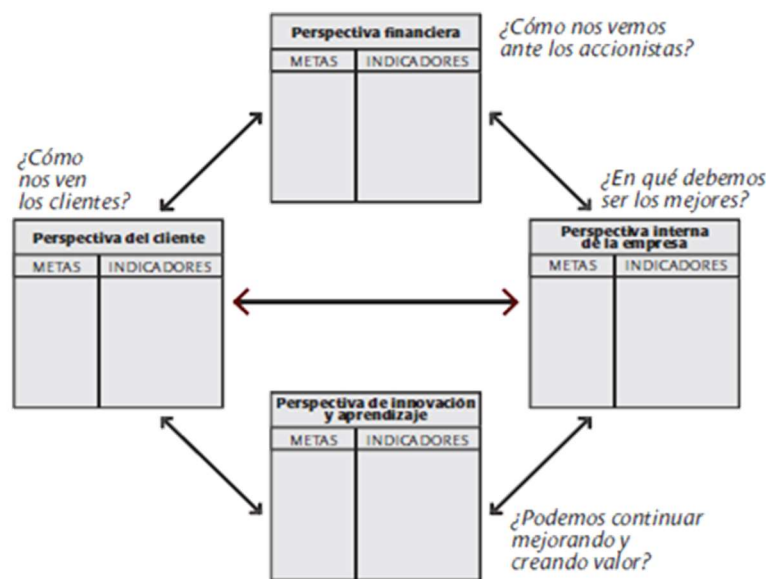
indicadores financieros son saludables, la percepción que tendrán los accionistas de la organización será una altamente positiva.

Considerando todo esto, él es una herramienta *Balanced Scorecard* monitorea todos los elementos importantes en la estrategia de una empresa, desde la mejora continua y las alianzas hasta el trabajo en equipo y la escala global. Y eso permite que las empresas alcancen la excelencia (Kaplan & Norton, 2005).

Para redefinir la estrategia, Kaplan & Norton (2005) proponen la herramienta del *Balanced Scorecard* que centra sus esfuerzos en el monitoreo desde cuatro perspectivas diferentes, las cuales son: financiera, interna de la empresa, del cliente y de innovación y aprendizaje.

Las perspectivas anteriores tienen la misma importancia y se relacionan unas con otras para alcanzar una excelencia operativa. En la ilustración 2, se resumen los elementos y su interrelación para que se facilite su monitoreo y las metas sean claras.

Ilustración 2: el Balanced Scorecard, vincula las mediciones de desempeño



Nota: tomado de Kaplan y Norton (2005)

1.3 Disciplinas de valor: casos *Comercial Mexicana* y *Soriana*

En la presente sección se hace un análisis del caso práctico de *Comercial Mexicana* y *Soriana* con respecto a las estrategias que ambas compañías practican y cómo es que cada una opera con distintas disciplinas de diferenciación. Además, se revisa el historial de ambas, cómo ha sido la evolución de su filosofía, operación y estrategia a raíz de uno de los sucesos que más las han marcado: la adquisición por parte de *Soriana* de un significativo número de tiendas de la cadena *Comercial Mexicana*.

1.3.1 Estrategia competitiva genérica de Soriana

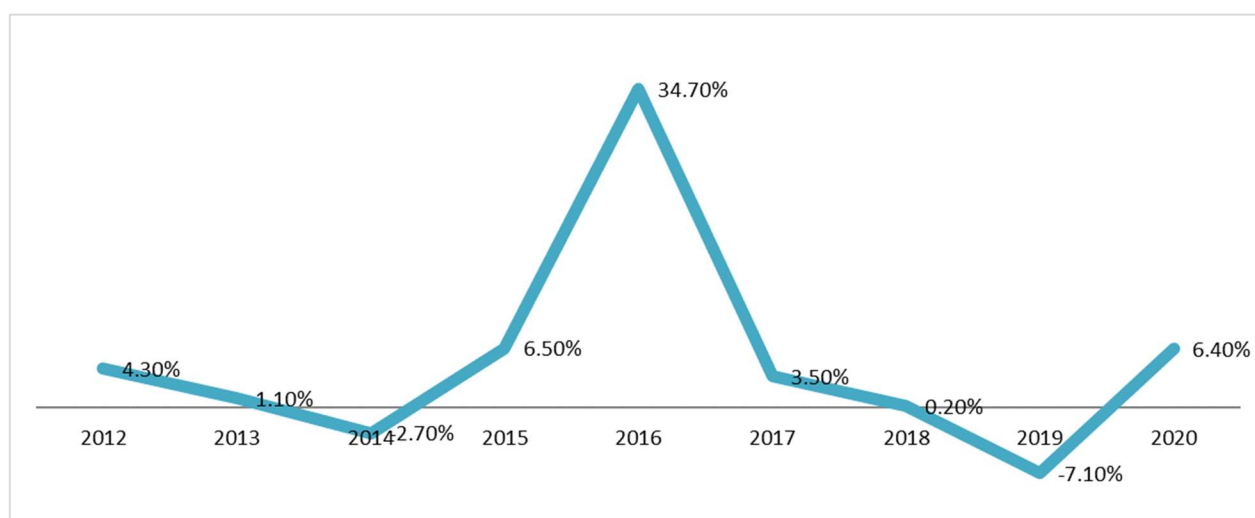
Con base en la teoría de Porter (1980), *Soriana* implementa la estrategia competitiva de liderazgo global en costos. La cual exige a la empresa la búsqueda constante de reducción de costos, un nivel de operaciones extenso a fin de alcanzar un modelo de economías de escala y un gran control de gastos variables y fijos. Justamente este es el enfoque de *Soriana* en su modelo de negocio.

Actualmente el comercio electrónico es su principal nueva actividad para generar un incremento sustancial en el volumen de ventas y ofrecer productos a precios competitivos para contrarrestar el poder de sus rivales más trascendentales y aumentar el propio en la industria. Así mismo está comenzado a diversificar sus mercados ampliándose del comercio al por menor a las telecomunicaciones (Passport, 2020). Otra de las tácticas que han implementado es la del desarrollo de una marca propia de productos de conveniencia (Soriana, 2020) con el objetivo de incrementar márgenes de utilidad integrándose verticalmente siendo parte de su propia cadena de proveedores.

Gran parte del fortalecimiento de *Soriana* en el mercado y en su estrategia se debió a la adquisición que hizo en el 2015 de las tiendas de *Controladora Comercial Mexicana (CCM)*,

dicha operación le dio un impulso en su expansión, pues desde entonces se reflejaba cómo la operación de la empresa se basaba en búsqueda de mayor captación de mercado a través de la apertura de tiendas en el territorio mexicano (Soriana, 2015). En ese año *Soriana* aumentó su participación de mercado en siete por ciento con esta operación al pasar del 18% al 25% (Román, 2015). En términos de crecimiento, la operación le representó un aumento del 34.7% como se percibe en la gráfica 1.

Gráfica 1: Crecimiento porcentual de Soriana SAB de CV



Nota: creación propia con datos de Passport Euromonitor (2020)

Las empresas que usan la estrategia de liderazgo global en costos como *Soriana*, mantienen márgenes de utilidad netos bajos, en el caso de esta compañía ronda en el 2.3% (Investing.com, 2021) esto es porque se manejan precios bajos y por consiguiente los márgenes en cada transacción también son mínimos es por ello por lo que el volumen de venta necesita ser elevado para que el negocio sea rentable. Los activos de estas organizaciones son predominantes por la gran cantidad de sucursales que tienen y su red logística; en el caso de *Soriana* sus activos rondan los 142 millones de pesos (Investing.com, 2021).

Respecto a la filosofía de la compañía, su misión está alineada con la estrategia implementada, en ella se hace hincapié en la importancia de la generación continua y sostenible de rentabilidad con el propósito de continuar y posicionarse en el mercado de forma exitosa, siendo estos elementos cruciales para definir la estrategia de liderazgo global en costos.

Mientras tanto, en la visión también se plasma su objetivo de expansión al esperar ofrecer sus servicios a cada vez más clientes en todos los mercados geográficos y socioeconómicos posibles: “servir cada vez a un mayor número de comunidades como líder, al ofrecer la mejor experiencia de compra para el cliente y el mejor lugar para trabajar para nuestros colaboradores, derivado de una constante innovación” (Soriana, 2020, pág. 8).

1.3.2 Disciplina de diferenciación de Soriana

Según Treacy & Wiersema (1993) las empresas toman posiciones de liderazgo gracias a que limitan su enfoque empresarial en una de las tres disciplinas de valor:

- Excelencia operativa que busca la excelencia a la hora de minimizar los costos generales, eliminar los pasos intermedios de producción, reducir los costos de transacción y optimizar los procesos empresariales.
- Intimidad del cliente que se centra en adaptar y dar forma continuamente a los productos y servicios para que se ajusten a una definición cada vez más precisa del cliente.
- Liderazgo de producto que como objetivo tiene producir un flujo continuo de productos y servicios de vanguardia a través de creatividad, comercialización rápida de ideas y de la búsqueda de nuevas soluciones.

Soriana logró consolidarse como una de las más importantes cadenas de comercio al por menor gracias a su disciplina de excelencia operativa. Esta disciplina supone el liderazgo en la industria con respecto a los precios ofrecidos y a la conveniencia, por lo que sus actividades están

diseñadas para reducir costos de transacción, mejorar procesos y ofrecer productos a precios competitivos de forma fácil y segura (Treacy & Wiersema, 1993).

Aunque en el informe del 2015 (Soriana, 2015) se plasmó la importancia de mantener una relación estrecha con el cliente, las actividades diseñadas para esto consistían en abrir más tiendas, ofrecer más productos y mejorar la experiencia del cliente a fin de seguir incrementando el nivel de ventas, estas características son propias de la disciplina de excelencia operativa; volumen de ventas e incremento sustancial en las operaciones. El factor de éxito de esta disciplina y el que *Soriana* aplica a fin de posicionarse en el mercado es la escala; llegar cada vez a más clientes, con más productos, incrementar en número de transacciones realizadas, así como el monto por nota de venta.

El frente logístico y operativo que ha desarrollado *Soriana* es también clave para su excelencia operativa, sus operaciones durante todo el año y los catorce centros de distribución (Soriana, 2020) que manejan les permiten escalar rápidamente en el mercado mexicano y poder reducir los precios de sus productos, elemento básico en la disciplina que están implementando.

1.3.3 Prioridades clave antes de la adquisición

Controladora Comercial Mexicana (CCM) llevaba a cabo sus operaciones en 67 restaurantes y 199 tiendas de autoservicio bajo siete diferentes formatos teniendo en cuenta que el sector de ventas al menudeo estaba dividido y que los consumidores recurrían a tiendas de distintos tipos: tradicionales, modernos o incluso establecimientos informales; con estos formatos asiste prácticamente a todos los segmentos de la población.

La empresa hizo un replanteamiento de su estrategia de precios bajos, orientándose hacia la diferenciación, esto con el comienzo en 2006 de un concepto revolucionario que lo haría incursionar en nuevos segmentos: *City Market* y *Fresko*. ofreciendo una importante serie de

mercancía de la más alta calidad. El reporte anual de *Comercial Mexicana* (2014) dice que se han hecho algunas pruebas y se ha comprobado que hay un mercado potencial para exportar productos de calidad a clientes que están dispuestos a pagar por obtener productos de calidad. Por lo que se comprueba que, mientras que el negocio de otros está en el volumen, en *La Comer* está en la diferenciación.

Al inaugurar nuevas tiendas, la compañía elige el tipo de formato respectivo y ofrece la mezcla de productos y servicios que considera más apropiada dependiendo del tipo de clientela esperada en cada localidad. *Comercial Mexicana* selecciona la ubicación de las tiendas con base a distintos factores, como densidad de población, niveles de ingreso y las condiciones competitivas de esa localidad.

Fue para el año 2012 que el crecimiento de *CCM*, estaba limitado en virtud del alto nivel de apalancamiento obtenido, ya que se requería utilizar una cantidad importante de los flujos de efectivo operativo generados para el pago de deuda e intereses. Sin embargo, en 2012 se liquidó la deuda a través del dinero obtenido por la venta de la participación que tenían del 50% de *Costco México*. No obstante, *CCM* seguía buscando estratégicamente opciones que maximizaran el valor de los accionistas, por lo que en el año 2015 decidió vender sus negocios donde ya tenía competencia, tales como *Restaurantes California*, *Beer Factory* y algunas tiendas *Comercial Mexicana*, quedándose con otras cadenas en las que no había incursionado: el segmento premium.

Por su parte, *Soriana* apostaba por una transformación en su cultura organizacional, una renovación comercial, así como innovación en sus plataformas tecnológicas; sumado a ello, su estrategia fue la implementación de una nueva imagen en todas sus tiendas, representada por el

símbolo del corazón y una forma de S al centro, la expansión de superficie de piso de ventas de sus tiendas, además de haber implementado modificaciones en la exhibición de los productos. "Vamos a acelerar el crecimiento de la compañía con 100 tiendas aproximadamente, hay tiendas de diferentes tamaños, pero la idea es acelerar la expansión y esto iniciaría en 2014" (Pallares, 2013).

Con esa nueva estrategia, *Soriana* se planteaba el posicionamiento en la mente del consumidor de ser una tienda que se caracterizaría por la amabilidad y calidez en el trato a su gente. Aun y sin contar con la compra de *CMM*, *Soriana* tenía la firme idea de realizar inversiones por más de 1.8MDP y abrir nuevas tiendas, así como seguir destinando recursos a remodelaciones y compras de sistemas operativos y/o logísticos.

1.3.4 Estrategia competitiva genérica de La Comercial Mexicana

Después de la adquisición por parte de *Soriana*, *Comercial Mexicana* se enfoca en las tiendas con formato direccionado únicamente a las áreas socioeconómicas media y altas, dejando de atender a los segmentos de menor poder adquisitivo, como lo hacían las tiendas *Bodega Comercial Mexicana*.

Los formatos actuales que está en operación son: *La Comer*, su tienda con mayor dimensión y oferta, ofreciendo mercancía para el hogar, electrodomésticos, vajillas, blancos, entre otros, ubicándose en los centros comerciales; *Fresko*, el formato más pequeño de la organización, enfocado en productos especiales como son los orgánicos con énfasis en la frescura de perecederos, se ubican en áreas de crecimiento en las grandes ciudades y *City Market*, oferta una gran variedad de productos gourmet, así como también vinos, quesos, carnes por nombrar algunos, su enfoque son las zonas de alto ingreso.

La misión de su nueva estructura es: “ser la cadena de autoservicio que mejor atiende al público de nivel socioeconómico medio y alto del país, ofreciendo la mejor experiencia de compra en el mercado basada en: calidad, atención y servicio” (Grupo, La Comer, 2021).

Con esto se pretende atacar a un segmento que no está siendo bien atendido en esos niveles socioeconómicos, los cuales ven potencialmente más rentables por considerar que ese segmento resiste de una mejor manera las crisis y además son más redituables (Grupo, La Comer, 2021). Ofreciendo una propuesta de valor enfocada a la calidad de los productos, especialmente en los orgánicos, su variedad, disponibilidad, novedades y una atención personalizada. Diferenciándose desde los formatos distintivos de sus tiendas, ofreciendo comodidad y practicidad en la experiencia de compra, servicios complementarios, así como un precio justo y competitivo.

Con base en su nueva organización y mercado objetivo, la estrategia que sigue es enfocarse a un segmento particular de la sociedad, las clases media y alta, combinado con la diferenciación de sus productos y servicios que oferta y que muchas de las veces son exclusivas.

Esta estrategia está alineada con su misión, la cual hace referencia a la segmentación del público objetivo y diferenciándose en el enfoque a la calidad de sus productos y servicio a los clientes. Porter (2012) hace referencia que la estrategia genérica enfocada o segmentada está direccionada a un grupo particular de clientes o área geográfica del mercado y no a su totalidad, sobre la diferenciación menciona que se enfoca en hacer un distintivo sustancial en el producto o servicio que se oferte y que sea percibido como único en la industria.

1.3.5 Disciplina de diferenciación de La Comercial Mexicana

Antes de la adquisición, *Comercial Mexicana* operaba siete diferentes tipos de tiendas, las cuales iban dirigidas a distintos clientes, ubicaciones y clases sociales dependiendo su poder

adquisitivo. Los diferentes formatos están categorizados en dos grupos, hipermercados y supermercados (Controladora Comercial Mexicana, 2014).

Los hipermercados, son tiendas de amplio tamaño que ofrecen productos de diferentes departamentos, como son: abarrotes, perecederos, líneas generales y farmacia. Sus formatos son: *Mega*, tiene la más alta gama de servicios y productos, la cual va enfocada en atender diferentes grupos en las clases sociales; *Comercial Mexicana*, enfocada a las clases económicas media y media alta y *Bodega Comercial Mexicana*, dirigida a clientes con menor poder adquisitivo. El otro grupo es supermercados. Tiendas de menor capacidad y tamaño, enfocadas en la venta de productos perecederos y abarrotes. Sus formatos son: *Sumesa*, la ventaja competitiva es tener presencia en ciertas ubicaciones estratégicas; *Alprecio*, estrategia en ofrecer precios bajos; *City Market*: ofrecer productos tipo gourmet para clases socioeconómicas media y media alta y *Fresco*: enfocados a zonas urbanas con alta densidad demográfica, ofertando productos perecederos y abarrotes de alta calidad.

La estrategia de *Comercial Mexicana* para diferenciarse de sus competidores era la calidad de sus productos sobre todo perecederos; la experiencia de compra mejorando la velocidad para hacer los pagos, comodidad para hacer las compras, programas de lealtad y un precio competitivo (Controladora Comercial Mexicana, 2014).

Con base en la descripción de su disciplina de diferenciación, para ofrecer valor, *Comercial Mexicana* estaba enfocada en la excelencia operativa, ofreciendo precios competitivos, confiables y enfocándose en una buena experiencia de compra. Para mantener sus márgenes de operación, se hacían relaciones estratégicas con proveedores para mantener sus precios competitivos, también la incursión de productos genéricos les daba la oportunidad de negociar mejores términos y condiciones para obtener mejores ganancias y sus centros de

distribución le permitieron negociar mejores precios con sus acreedores. Las empresas que siguen la estrategia de la excelencia operativa, su objetivo es liderar la industria en precio y conveniencia, ofreciendo a los clientes productos y servicios confiables a precios competitivos y con la mínima dificultad al ser entregados (Treacy & Wiersema, 1993).

1.3.6 Comentarios finales y conclusiones del caso Soriana y Comercial Mexicana

La transacción en la cual *Controladora Comercial Mexicana* vendió un total de 160 tiendas por un monto casi de 39 mil 200 millones de pesos (Ramírez, 2015), sin duda alguna fue un movimiento preciso y complejo pero que tuvo más resultados positivos que negativos y que iba perfectamente alineado al cambio de estrategia de liderazgo en costos a su nueva estrategia de diferenciación; una vez que *Controladora Comercial Mexicana* realizó esta operación pudo saldar completamente su deuda con las distintas asociaciones bancarias, deuda que había resultado de la compras de instrumentos derivados que fungían como especulación en el año 2008 (Martínez & Hernández, 2008).

En cuanto a términos financieros, el comportamiento de las ventas del año 2012 al año 2014 se ve reflejado en la ilustración 3.

Ilustración 3: Estado de Resultados Controladora Comercial Mexicana 2012-2014

	2014	%	2013	%	2012	%	Var % 2014-2013	Var % 2013-2012
Ventas netas	47,854.0	100.0	47,060.5	100.0	45,667.4	100.0	1.7	3.1
Costo de ventas	36,124.3	75.5	35,590.1	75.6	34,655.5	75.9	1.5	2.7
Utilidad bruta	11,729.7	24.5	11,470.5	24.4	11,011.9	24.1	2.3	4.2
Gastos generales	8,583.6	17.9	8,488.3	18.0	8,301.9	18.2	1.1	2.2
Otros ingresos y gastos	-92.3	-0.2	-80.9	-0.2	-72.8	-0.2	14.1	11.1
Utilidad de operación	3,053.9	6.4	2,901.3	6.2	2,637.2	5.8	5.3	10.0
EBITDA	4,221.9	8.8	4,016.9	8.5	3,721.5	8.1	5.1	7.9
Gastos e ingresos financieros	38.3	0.1	-156.0	-0.3	-818.2	-1.8	-124.6	-80.9
Participación en negocios conjuntos	0.0	0.0	0.0	0.0	317.5	0.7	-	-100.0
Utilidad de operaciones discontinuas	0.0	0.0	0.0	0.0	5,090.1	11.1	-	-100.0
Impuestos a la utilidad	940.0	2.0	-965.5	-2.1	554.9	1.2	-197.4	-274.0
Participación minoritaria	14.1	0.0	16.7	0.0	15.1	0.0	-15.4	10.6
Utilidad neta	2,138.1	4.5	3,694.1	7.8	6,656.6	14.6	-42.1	-44.5

Nota: tomado de Controladora Comercial Mexicana (2014)

La decisión de efectuar la transacción antes mencionada resultó en ventas netas de 47,854 millones de pesos, es decir, un incremento del 1.4% con relación al 2013 (Controladora Comercial Mexicana, 2014). A pesar del incremento en ventas netas, los costos de ventas y los gastos financieros hicieron que la utilidad neta fuera de 2,138.1 millones de pesos.

Controladora Comercial Mexicana (2014), afirma que durante el ejercicio de 2013 se obtuvo una utilidad neta de 3,694 millones de pesos. El resultado del 2013 incluye un efecto extraordinario por la instalación de los saldos fiscales y la cancelación de provisiones por desconsolidación fiscal; excluyendo tal efecto, la utilidad neta del año aumentó 6.5%.

Evidentemente la decisión de vender 160 tiendas por un monto de 39 mil 200 millones de pesos y de enfocarse a una estrategia de diferenciación en lugar de continuar con una estrategia de costos le ha traído un crecimiento positivo a *Controladora Comercial Mexicana* el cual se ve reflejado en el estado de resultados de su reporte anual del 2012 al 2014.

El segundo protagonista en la historia redactada dentro de este texto es *Soriana*; esta cadena de supermercados originaria de Torreón Coahuila, México, confirmó la compra de *Comercial Mexicana*, una operación que le costó 39 mil 200 millones de pesos como se mencionó en párrafos anteriores y que constaba de la adquisición de 160 tiendas bajo los formatos de *Comercial Mexicana*, *Mega*, *Bodega Comercial Mexicana* y *Alprecio*.

La estrategia de expansión tomada por parte de *Soriana* se derivó de la decisión de incrementar su presencia en el mercado a través del liderazgo global en costos, si a *Soriana* no se le hubiera presentado la oportunidad de comprar a *Comercial Mexicana* sería casi imposible hacerle competencia al gran líder de costos *Walmart*.

En cuanto a términos financieros, el comportamiento de las ventas del año 2014 al año 2015 se ve reflejado en la ilustración 4. El estado de resultados de *Soriana* muestra un

incremento considerable en las ventas netas en un 7.19% del año 2014 al 2015. Los costos de ventas y costos de operación claramente iban a tener un incremento debido a la obtención de 160 tiendas más, no obstante, la buena implementación estratégica de liderazgo en costos hizo que la utilidad neta de *Soriana* siguiera en crecimiento de 3,704 millones de pesos en el 2014 a 3,726 millones de pesos al cierre del año 2015, es decir un 0.6% de incremento neto.

Ilustración 4: Estado de Resultados Soriana 2014-2015

	NOTA	2015	2014
VENTAS NETAS		\$ 106,783	\$ 99,617
OTROS INGRESOS	19	2,597	2,212
TOTAL INGRESOS		109,380	101,829
COSTO DE VENTAS		(86,225)	(79,338)
UTILIDAD BRUTA		23,155	22,491
GASTOS GENERALES		(17,849)	(17,514)
UTILIDAD DE OPERACIÓN		5,306	4,977
COSTO FINANCIERO, NETO	20	(425)	(464)
BENEFICIO POR CANCELACIÓN DE PASIVO A LARGO PLAZO		451	
PARTICIPACIÓN EN LOS RESULTADOS DE ASOCIADAS Y NEGOCIO CONJUNTO		68	65
RESULTADO ANTES DE LAS PROVISIONES DE IMPUESTOS		5,400	4,578
PROVISIÓN DE IMPUESTOS A LA UTILIDAD:	21		
IMPUESTO SOBRE LA RENTA CAUSADO		(1,054)	(952)
IMPUESTO SOBRE LA RENTA DIFERIDO		(620)	78
		(1,674)	(874)
UTILIDAD NETA CONSOLIDADA DEL AÑO		3,726	3,704

Nota: tomado de Soriana (2015)

La decisión que tomó *Soriana* que resultó en la compra de *Comercial Mexicana* se considera como un movimiento elemental para seguir compitiendo bajo una estrategia de liderazgo global en costos, de no haberlo hecho sin duda alguna el crecimiento de *Soriana* se vería bastante estancado debido a la gran competencia que tiene en el mercado.

En un mundo en donde las variables que afectan la economía de una organización tienden a ser cada vez más amplias es de reconocerse que *Controladora Comercial Mexicana* haya encontrado la manera de redimir sus errores y reestructurar su estrategia enfocándose a la diferenciación; por otra parte, la audacia en la toma de decisiones tan complejas de inversión se

traduce como una fortaleza de *Soriana* para aprovechar el momento y para seguir compitiendo bajo una estrategia de liderazgo global por costo.

1.4 Importancia del crecimiento en las empresas: caso *Starbucks*

En un mundo en donde la globalización empuja a las organizaciones a adaptarse de una manera cada vez más rápida y precisa, es constantemente más complejo que las empresas pequeñas o medianas que no adoptan estrategias de crecimiento puedan satisfacer las necesidades de sus clientes sin tener como consecuencia pérdidas económicas magnánimas.

La mejora del posicionamiento del mercado a través de la apertura de más unidades de venta sin duda alguna incrementa la presencia de marca y por consecuencia tiende a mejorar las utilidades netas del negocio. McGrath (2012), afirma que el crecimiento constante y predecible es lo que las organizaciones y sus inversionistas valoran por encima de todo.

Es tentador creer que continuar haciendo lo que se ha hecho en el pasado conducirá a un crecimiento continuo, pero es tan probable que haya éxito como que el resultado sea el fracaso (Kourdi, 2015); es decir, una organización que se quede en su zona de confort, sin duda alguna no se adaptará a los cambios disruptivos del mercado y terminará sin clientes, desarrollos de nuevos productos, aliados y finalmente desapareciendo, es por esto que los inversionistas buscan que las organizaciones tengan un crecimiento continuo.

Las compañías que tienen una estrategia clara de crecimiento y que la ponen en marcha son aquellas que adquieren activos; McGrath (2012) confirma que una empresa que logra adquirir activos le sirve para desarrollar nuevas capacidades y entrar rápidamente en nuevos mercados, esta característica entonces solamente la poseen todas aquellas organizaciones que busquen crecer estratégicamente y que como resultado encontrarán ser más maduras, más resilientes y más prósperos.

1.4.1 Estrategias de crecimiento

Dada la importancia que tiene el crecimiento para todo el ecosistema económico de las empresas, muchas de ellas tendrán que tomar decisiones al respecto en algún punto de su evolución. No obstante, este objetivo debe enfrentarse adecuadamente para evitar una caída. “Se necesitan una dirección estratégica y un conjunto de prioridades orientadoras junto con una evaluación de la estrategia de crecimiento más eficaz” (Kourdi, 2015) alineadas a las características de la industria y de la empresa para establecer el plan de acción a seguir.

Kourdi (2015) cataloga las estrategias de crecimiento en dos grupos principales: las que se dan por crecimiento orgánico e inorgánico.

1.4.1.1 Crecimiento orgánico

Su principal característica es que se genera a través de recursos propios, es decir es parte de la reinversión de las ganancias de la misma empresa. Se percibe su necesidad dado el crecimiento del mercado, así como cuando la empresa está acaparando gran parte del mercado y está obteniendo ganancias que le permiten ampliar su capacidad para generar más ventas (Kourdi, 2015).

Algunos ejemplos de cómo las empresas crecen orgánicamente son:

- Lanzamiento de nuevos productos
- Extensiones de productos
- Entrando a nuevos mercados
- Expansión de su red de distribución y ventas
- Licenciamiento o franquicias.

Las ventajas de optar por una estrategia de crecimiento orgánico son que no implica mucho riesgo financiero para la empresa pues sigue operando con sus propios recursos o teniendo un

apalancamiento bajo. Otra ventaja es que es más flexible porque todo depende de la gerencia interna: la planeación, la implementación, la medición, etc., y también que se hace más lentamente evitando representar un gran cambio que afecte la cultura organizacional.

Por otro lado, las desventajas son que depende totalmente de las competencias y capacidades de la empresa, es decir, se deben identificar correctamente las sinergias que ayudarán al proyecto de crecimiento, la planeación debe ser precisa y debe involucrar a toda la organización. El liderazgo en la gerencia debe estar preparado para un proceso que toma tiempo por lo que la paciencia es elemental (Kourdi, 2015).

1.4.1.2 Crecimiento inorgánico

Es una vía rápida para crecer. Las empresas que generalmente no operan con financiamiento externo y que lo buscan con la finalidad de para cumplir con objetivos de crecimiento, se dice que lo hacen inorgánicamente. Las estrategias que se encuentran en esta categoría son las siguientes de acuerdo con Kourdi (2015):

- **Fusiones y adquisiciones:** Consiste en fusionarse con otra empresa o adquirirla a fin de crecer. Implica actividades estratégicas como el manejo de la sobrecapacidad, establecimiento de nuevos canales de distribución cuando se trata de una empresa geográficamente distante, expandir nuevos productos o mercados, explotar a la industria incluso creando una nueva. Su principal desventaja es que es las más arriesgadas porque implica más burocracia (Kourdi, 2015), representa un reto para las gerencias cuyos liderazgos no están enfocados en el cambio, es necesario redefinir la identidad de la empresa.

Las ventajas son que el resultado potencial son economías de escala que permiten bajar costos y producir más incrementando su participación en el mercado, le brinda más

estabilidad a financiera a la empresa y el intercambio de conocimiento se hace presente (Kourdi, 2015).

- Alianzas estratégicas, colaboraciones y empresa conjunta: Consiste en vincularse con otra empresa para unir esfuerzos en una o varias áreas. La colaboración vertical involucra a compañías de la misma industria, pero cuyas operaciones abarcan diferentes etapas o procesos de la cadena de suministro mientras que la horizontal con operaciones iguales en la misma industria (Kourdi, 2015).

Al elegir esta estrategia se deben considerar todos los aspectos legales pertinentes, los acuerdos entre las dos empresas deben ser claros y precisos a fin de establecer claridad en las responsabilidades y derechos de cada una de las partes. El plan de acción es otro punto para tomarse en cuenta, pues los esfuerzos son conjuntos, es trabajo en equipo cuya sinergia beneficiará a las dos o más compañías.

Sus ventajas son que no se pierde la identidad de ninguna de las partes, sino que se colabora e incluso se llega a compartir conocimiento, procesos y tácticas, otra es que se logran objetivos más complejos que les redituaran mejor financieramente (Kourdi, 2015). La desventaja son las complicaciones fiscales y legales que implica.

- Diversificación: Consiste en moverse de negocio o tener presencia en un área adicional a fin de extender su mercado. Sus ventajas son que se reduce la dependencia hacia un mismo grupo de clientes, se mejora la percepción de la marca, la compañía se protege contra cambios al no tener todo su capital en un solo segmento asimismo se minimiza el daño al dejar un segmento cuando éste ya no es rentable (Kourdi, 2015).

La principal desventaja es la potencial pérdida de atención a uno de los mercados con el que ya se cuenta, que la compañía se pierda entre tantos productos o tantos segmentos atendidos.

- Especialización: Involucra prescindir de algunas actividades que son consideradas como principales o enfocar la operación con la finalidad de centrarla hacia algo más específico. Con la especialización como estrategia de crecimiento la empresa se hace más fuerte en ciertas áreas para ofrecer un mejor producto o servicio. Todo el presupuesto de las actividades que se van a dejar de lado se usará en las nuevas principales actividades de la organización. Requerirá tener una mejor propuesta de valor para el cliente de la que ofrecen los competidores y también la anticipación y adaptación a los cambios en el mercado (Kourdi, 2015).

La ventaja de esta estrategia es que la cultura empresarial evolucionara hacia una con más capacidad de innovación y de mejora continua en procesos existentes, mientras que la desventaja es que perderá una parte de sus clientes a cambio de especializarse.

1.4.2 Estrategia competitiva genérica de Starbucks

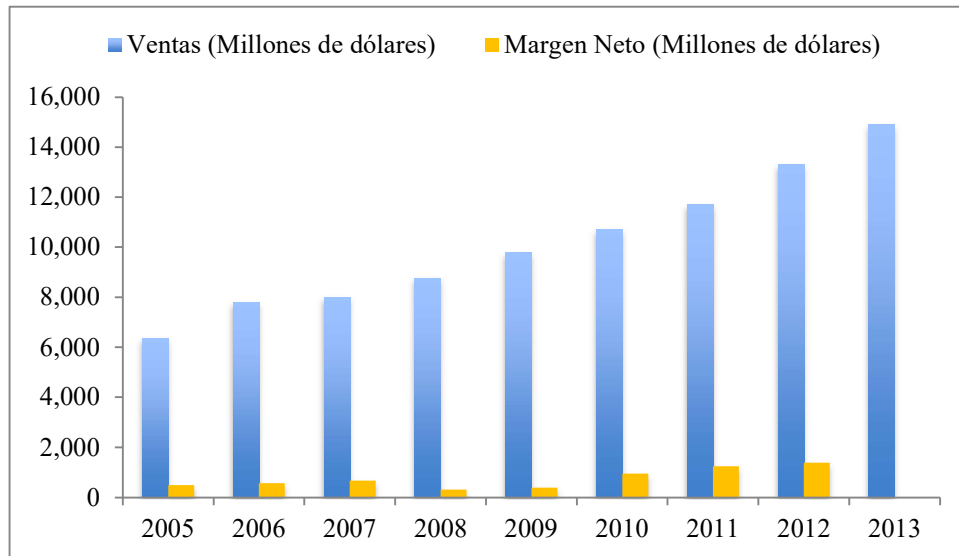
En un viaje a Milán, Italia en 1983, Howard Schultz se maravilló con el proceso que hacían los baristas en los establecimientos de café, preparando bebidas artesanales como *expresos*, *cappuccinos* y otras hechas de granos de alta calidad, los italianos iban a beber café y pasar un rato agradable viendo esos rituales de preparación y pasando un momento agradable conviviendo con sus amigos (Koehn, Mcnamara, Khan, & Legris, 2014).

En 1982 Schultz se mudó a la ciudad de Seattle en Estados Unidos, para trabajar en una pequeña compañía de café llamada *Starbucks*, liderando la parte de mercadotecnia. Fundada en la década de los 70 y después adquirida por Schultz en 1987, *Starbucks* era líder en el mercado

de la venta de café al estilo italiano, mercado que no estaba siendo explotado en ese momento (Eriksson, 2011).

Después de adquirir *Starbucks*, Schultz siendo el CEO, siguió su visión para tener una red de establecimientos a nivel nacional en los Estados Unidos ofreciendo esa experiencia en el ritual de la preparación del café, y a finales de la década de los 90 una red global de tiendas de la bebida que lo apasionaba, desarrollando una poderosa marca que lo respaldara (Koehn, Mcnamara, Khan, & Legris, 2014). Para Schultz un factor importante en el éxito de un comerciante era la capacidad de contar historias ofreciendo una experiencia: qué ve, escucha, hule o hace la gente, esos detalles hacen la diferencia en un establecimiento. La fórmula que usó la compañía para posicionar su marca le ha dado resultados positivos en los ingresos y ganancias netas, como lo muestra la tendencia en la gráfica 2.

Gráfica 2: Ingresos y ganancias netas de Starbucks



Nota: elaboración propia con datos de EDGAR (2021)

En 2000 Schultz deja el puesto de CEO para ser el estratega global y siendo presidente del consejo, dejando como sucesor a Orin Smith (Eriksson, 2011). Sin embargo, en el año 2008

regresa para ocupar de nueva cuenta el cargo al darse cuenta de que la experiencia *Starbucks* que los diferenciaba en la industria se estaba perdiendo y en consecuencia impactaría los ingresos, como se percibe en el gráfico 1 en el año 2008.

Para Schultz los componentes claves para ser líder en el negocio del café eran: ofrecer un café de alta calidad, tener el compromiso de sus colaboradores y el apego emocional con los clientes. Uno de los cambios que se hicieron cuando dejó de ser CEO, fue automatizar las máquinas de café para optimizar la operación, sin embargo, quitaron esa parte de la conexión teatral al cliente al ver la preparación del café por el barista (Koehn, Mcnamara, Khan, & Legris, 2014). A su regreso en 2008 Schultz retoma las cafeteras tradicionales para mantener esa experiencia que los había caracterizado.

Schultz desarrolló una agenda de siete puntos para transformar *Starbucks*, retomando sus valores para continuar siendo líderes en la industria, como lo muestra la ilustración 5 (Koehn, Mcnamara, Khan, & Legris, 2014)

Ilustración 5: Agenda de transformación Starbucks

Marco estratégico	Fortalecer el núcleo: Gran cafe y socios orgullosos		Elevar la experiencia: Un cliente y una tienda a la vez		Invertir y crecer: De forma responsable y rentable a largo plazo"	
	Siente grandes movimientos					
01: Ser la autoridad indiscutible del café	02: Comprometerse e inspirar a nuestros socios	03: Encender el vínculo emocional con nuestros clientes	04: Expandir nuestra presencia global, convirtiendo cada tienda en el corazón del barrio.	05: Ser líderes en abastecimiento ético e impacto medioambiental	06: Crear plataformas de crecimiento innovadoras dignas de nuestro café	07: Ofrecer un modelo económico sostenible

Nota: Creación propia con datos de Koehn, Mcnamara, Khan, & Legris (2014)

El objetivo de *Starbucks* es claro, ofrecer una bebida de alta calidad, disfrutando de la experiencia en la preparación de sus bebidas, teniendo esa conexión con los baristas al momento de ordenar el producto y hacer que las personas que asistan a sus puntos de venta lo consideren

como el tercer lugar más popular para ir, solo después de su casa y trabajo (Eriksson, 2011). Lo anterior lo permean en la cultura ligándolo a su misión enfocada en el café, empleados y clientes:

Nuestro café: siempre ha sido, y siempre lo será, sobre la calidad. Nos apasiona encontrar éticamente los mejores granos de café, tostarlos con mucho cuidado, y mejorar las vidas de las personas que las cultivan. Nos preocupa profundamente todo esto; nuestro trabajo nunca ha terminado.

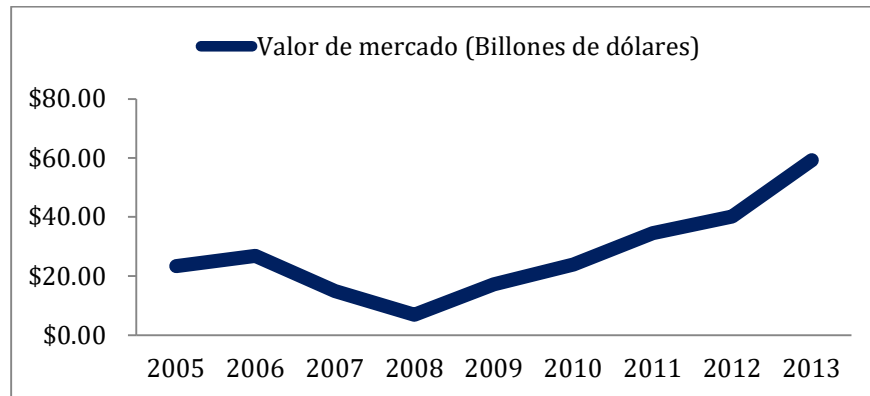
Nuestros socios: nos llaman socios, porque no es sólo un trabajo, es nuestra pasión.

Juntos, adoptamos la diversidad para crear un lugar donde cada uno de nosotros pueda ser nosotros mismos. Siempre nos tratamos con respeto y dignidad. Y nos mantenemos unos a otros con ese estándar.

Nuestros clientes: Cuando estamos completamente comprometidos, nos conectamos, nos reímos y elevamos la vida de nuestros clientes, aunque sea por unos momentos. Claro, empieza con la promesa de una bebida perfectamente hecha, pero nuestro trabajo va mucho más allá. Se trata de conexión humana (Koehn, Mcnamara, Khan, & Legris, 2014, pág. 71).

Con base a sus inicios, pasión de su fundador y misión, la estrategia genérica competitiva que sigue *Starbucks* es la de diferenciación de enfoque, creando un producto y servicio que los clientes ven como único siendo leales a la marca, ayudando a contrarrestar la fuerza de los posibles competidores o productos sustitutos. Al regreso de Schultz como CEO y reforzar los valores y prácticas que los hacían diferentes y que los hicieron líderes en la industria, mejoró de manera significativa su valor en el mercado, como se puede ver en la gráfica 3.

Gráfica 3: Valor de Starbucks en el mercado



Nota: elaboración propia con datos de Companies Market Cap. (2021)

Porter (2012) hace referencia a que la estrategia genérica sobre la diferenciación se enfoca en hacer un distintivo sustancial en el producto o servicio que se oferte y que sea percibido como único en la industria, resultando en una lealtad de los clientes hacia la marca. A través de su estrategia, *Starbucks* buscaba que sus consumidores se sintieran especiales al entrar a una de sus cafeterías, quería lograr no sólo la captación de mercado sino la retención de este, ofreciéndoles una experiencia diferenciada y única.

1.4.3 Estrategias de crecimiento de Starbucks

En 1988 visitando una de las tiendas en Vancouver, Canadá, Schultz vio una larga fila en el establecimiento, en ese momento se dio cuenta que necesitaban abrir más sucursales para dar un mejor servicio y evitar malas experiencias en sus clientes, como tenerlos esperando en largas filas (Eriksson, 2011).

Al ser líder en la industria, *Starbucks* necesitaba encontrar maneras de crecer para satisfacer a sus clientes los cuales iban en aumento. Cuando Schultz pasa las responsabilidades como CEO a Orin Smith en el año 2000, *Starbucks* operaba 2,619 tiendas en los Estados Unidos y 525 fuera del país (Eriksson, 2011). Las finanzas estaban sanas en ese momento para soportar el nivel de crecimiento que estaba teniendo la compañía como lo muestra la ilustración 6.

Ilustración 6: Situación financiera de Starbucks en año 2000

Ventas	Valor de mercado	Deuda a corto plazo	Deuda a largo plazo
\$2.20	\$7.09	\$313.20	\$6.50
Billones de dólares	Billones de dólares	Millones de dólares	Millones de dólares

Nota: elaboración propia con datos de Cassy (2011)

Se implementaron cambios en las operaciones de las tiendas para ser más eficientes, como por ejemplo la automatización de las máquinas de café para agilizar el proceso y nuevos menús de desayunos, ambos cambios trajeron un 49% de incremento en las ganancias en el segundo cuarto del año 2004. En ese mismo año, estudios mostraron un potencial crecimiento en áreas rurales y vecindarios hispanos, entonces *Starbucks* trazó su meta de crecimiento a 5,000 tiendas (Eriksson, 2011).

Orin Smith se retiró de la organización en el año 2005, tomando su lugar Jim Donald. Durante el periodo de Smith, había 5,265 cafeterías en Estados Unidos y 2,437 a nivel internacional, como lo muestra la ilustración 7 y con ingresos de 5.3 mil millones de dólares, más del doble de cuando tomó el puesto de CEO, que eran 2.2 mil millones.

Ilustración 7: Crecimientos en tiendas bajo la administración de Orin Smith

Año	Tiendas en EEUA	# Cambio	% Cambio	Ventas de la compañía	Tiendas en el exterior	# Cambio	% Cambio	Ventas de la compañía
2000	2,619	484	23%	9%	792	511	181.9%	12%
2001	2,971	352	13%	5%	1,234	442	55.8%	3%
2002	3,496	525	18%	6%	1,644	410	33.2%	1%
2003	4,546	666	17%	9%	2,024	380	23.1%	7%
2004	5,265	719	16%	11%	2,437	413	20.4%	6%

Nota: elaboración propia con datos de Cassy (2011)

Bajo el mando de Jim Donald, el crecimiento seguía, la marca era altamente buscada por los clientes, les daba un símbolo de estatus, “los propietarios querían que las tiendas *Starbucks* anclaran sus centros comerciales, y otros inquilinos sabían que su tráfico peatonal aumentaría si

hubiera un *Starbucks* en las cercanías.” (Eriksson, 2011, pág. 7). Se había tenido la visión de abrir 10,000 tiendas, pero en el año 2004 anunciaron un incremento del 50% para llegar a un total de 15,000. Durante la administración de Donald, el crecimiento llegó a 8,505 puntos de venta en Estados Unidos y 4,327 a nivel internacional, como lo muestra la ilustración 8.

Ilustración 8: Crecimientos en tiendas bajo la administración de Jim Donald

Año	Tiendas en EEUA	# Cambio	% Cambio	Ventas de la compañía	Tiendas en el exterior	# Cambio	% Cambio	Ventas de la compañía
2005	6,000	735	14%	8%	2888	451	18.5%	6%
2006	7,163	1163	19%	7%	3,544	656	22.7%	8%
2007	8,505	1342	19%	5%	4,327	783	21.1%	7%

Nota: elaboración propia con datos de Cassy (2011)

En la historia de *Starbucks* se observa en lo global, que para su crecimiento no tuvo que recurrir a adquisiciones, alianzas o *joint ventures*, por mencionar algunas. Sus finanzas le ayudaron a crecer de una manera orgánica, al tener una ventaja competitiva con su estrategia diferenciadora y el creciente mercado en la industria.

Kourdi (2015) menciona que el crecimiento orgánico se origina en las organizaciones que usan sus propios recursos, contando con las capacidades, la planeación, tiempo y dividendos para hacerlo posible, tomando y explotando las ventajas que tiene su producto en la industria y cuando la demanda en el mercado está creciendo. *Starbucks* reinvertía sus ganancias para generar crecimiento; tenían una estrategia claramente trazada aprovechando la clara diferenciación en su servicio al cliente y en sus productos.

1.4.4 Causas de los problemas que enfrentó Starbucks

El crecimiento que experimentó la compañía trajo consigo una serie de problemas de fondo que impactaron tanto la imagen de la marca como su rentabilidad y su desempeño financiero. A continuación, se presentan las principales causas:

- Cambios en la administración: está el principal desencadenante de lo que sería una crisis financiera y de marca de la empresa. Esencialmente ocurrió porque los perfiles y las filosofías tanto de Orin como de Donald estaban enfocados en el crecimiento a través de economía de escala, incluyendo automatización de procesos y un ligero pero constante cambio en la cultura organizacional. Ambos buscaban crecer a costa de la diferenciación que antes había caracterizado a *Starbucks*; abrieron tiendas olvidando la estrategia de localización inicial, automatizaron procesos que dejaron de lado la interacción entre los clientes y los baristas. El resultado fue un decremento en las ventas y en el margen neto, así como una percepción de marca desfavorable.
- Recesión económica: esta impactó de lleno a *Starbucks*, la difícil situación económica que inició en Estados Unidos y luego se hizo global obligaba a los clientes a buscar opciones más baratas a la hora del café sumando la carente experiencia *Starbucks* que se tenía. Los consumidores ya no percibían un grado de diferenciación suficiente para pagar lo que costaba un café de estas tiendas, el costo de oportunidad para ellos era alto.

1.4.5 Propuestas sobre lo que pudo implementar Starbucks para evitar sus problemas

Derivado de las causas de los problemas que aquejaron a la organización las acciones que debió hacer la empresa fue adoptar una la estrategia expansionista orgánica sin introducir grandes cambios en la cultura organizacional. Las modificaciones en la administración fueron el centro del cambio en la sustancia porque trajeron un cambio en la forma de crecer, cada uno de los *CEOs* tenía una ideología diferente que implantó en sus tácticas por ello se plantea que Schultz debió asegurarse de que ambos, Orin y Donald comprendieran la filosofía de la empresa antes de tomar una posición tan importante. Establecer mecanismos de entrenamiento para que cualquier

empleado nuevo tuviera clara la identidad corporativa que él había desarrollado era esencial porque era la razón de su éxito.

Aunado a esto, seguir con la línea de ofrecer diferenciación más que precio, se debió considerar el rediseño tiendas de tal manera que el cliente pudiera observar el proceso de preparación de su bebida y con ellos volver a sentirse identificado con la marca, tanto que no le importara pagar un poco más que con la competencia.

Otra acción que pudieron haber implementado fue la de sustentabilidad, acercar al consumidor al detrás de la producción de un café en su tienda dándoles a conocer el origen de este y efectuando acciones propias de la creación de valor transmitiendo conciencia social y ambiental.

1.5 Maneras en las que una empresa puede financiar su crecimiento

El crecimiento en las organizaciones muy a menudo es visto como símbolo de progreso y éxito en el producto o servicio que se oferte, ya sea una compañía pequeña motivada por la pasión y energía del emprendedor o alguna transnacional presionada por las expectativas del mercado o la industria donde se encuentra.

Para capitalizar la expansión, parte fundamental es lo monetario, es necesario que se cuente con el efectivo suficiente que financie los recursos que sostengan el crecimiento esperado, como son: capital de trabajo, instalaciones y gastos operativos. Se debe tener cuidado en esta fase para asegurarse de tener la suficiente liquidez para crecer, encontrando el equilibrio entre consumir el efectivo y generarlo, este principio aplica incluso a las grandes empresas exitosas (Churchill & Mullins, 2001).

Actualmente existen herramientas que ayudan a las organizaciones a saber el nivel de crecimiento que se puede sostener con sus propios recursos, haciendo análisis con los datos

financieros, transformándolos en información que ayude a la toma de decisiones de acuerdo con la visión que se tenga, aumentando la probabilidad de éxito.

Churchill y Mullins (2001) refieren que para gestionar el crecimiento hay tres factores críticos a tomar en cuenta:

1. Ciclo de caja operativo, su unidad de medida es tiempo, calcula cuanto tiempo está inmóvil o transformado el efectivo en capital de trabajo, antes que se produzca el producto o servicio, entregue y se reciba el pago. Las partes para considerar en el cálculo del ciclo de caja son: cuentas por cobrar, por pagar e inventario. Con esos datos se obtiene el tiempo del ciclo, cuanto más corto es el ciclo de efectivo, más rápido se recupera y se puede reutilizar para invertirlo en crecimiento.
2. El siguiente factor es la cantidad de efectivo inmovilizado por ciclo, con el ciclo de caja definido se calcula la cantidad de efectivo que está inmovilizado, tomando en cuenta los costos de venta y gastos operativos.
3. Por último, se considera la cantidad de efectivo que ingresa por ciclo, es la ganancia que se obtiene por cada vuelta de efectivo, una vez que se cubren los costos y gastos. Esa cantidad de utilidad es la que se usa para financiar el posible crecimiento.

Esos tres puntos son determinantes para que una organización sea autosuficiente y financie la expansión por sí misma, a la que se le llama crecimiento autofinanciable o *self-financeable growth (SFG)*. El *SFG* es la tasa máxima a la que puede aspirar el crecimiento de la compañía con los ingresos que genera sin contraer deuda (Churchill & Mullins, 2001).

Si la organización crece a un grado más bajo o igual al de *SFG*, no tendrá inconveniente en ser autosuficiente, sin embargo, si quiere crecer a un ritmo mayor de dicha tasa, su efectivo no

será suficiente para soportar el nivel esperado. Las palancas o maneras en las que se puede permitir crecer son tres de acuerdo con Churchill & Mullins (2001):

1. Aceleración del flujo de caja: reducir el tiempo de cuentas por cobrar a sus clientes y acelerar el proceso de conversión de la materia prima en producto o servicio. De esa manera el ciclo de tiempo en recuperar el efectivo se reduciría y se tendría disponible más rápido para hacer inversión de crecimiento.
2. Reducción de costos: si no es posible la reducción en el ciclo de efectivo, la otra alternativa es reducir costos, esto incluye los insumos, lo que implica una buena negociación con los proveedores para que se pueda obtener este beneficio. Otra opción es analizar los gastos operativos a fin de reducirlos e incrementar el margen. Si se hace una reducción en estas áreas se lograría una buena tasa de *SFG*.
3. Subir precios: si el mercado lo permite, subir los precios es otra opción que incrementaría la tasa *SFG*, tomando en cuenta que los costos y gastos se mantienen iguales.

Estos tres escenarios ayudan para generar más efectivo y como consecuencia tener recursos disponibles para el crecimiento, manipulando cualquiera de las tres palancas o incluso una combinación, como lo indica el ejemplo de la ilustración 9, se tienen diferentes tasas de *SFG* dependiendo el nivel que se seleccione.

Ilustración 9: Las tres palancas para administrar el efectivo para el crecimiento

	Nivel 1: Acelerando flujo de efectivo		Nivel 2: Reducción de costos		Nivel 3: Subir precios	
Días de efectivo inmóvil						
Cuentas por cobrar	66		70		70	
Inventario	74		80		80	
Operación de ciclo de efectivo (OCC)	140		150		150	
Cuentas por pagar	30		30		30	
Costo de ventas	110		120		120	
Gastos de operación	70		75		75	
Estado de resultados					Sin ajuste	Ajustado
Ventas	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.015	\$ 1.00	\$ 1.00
Costo de ventas	\$ 0.600	\$ 0.590	\$ 0.590	\$ 0.600	\$ 0.59	\$ 0.59
Gastos de operación	\$ 0.350	\$ 0.345	\$ 0.345	\$ 0.350	\$ 0.34	\$ 0.34
Total de costos	\$ 0.950	\$ 0.935	\$ 0.935	\$ 0.950	\$ 0.94	\$ 0.94
Ganancia (efectivo)	\$ 0.050	\$ 0.065	\$ 0.065	\$ 0.065	\$ 0.06	\$ 0.06
Cantidad de efectivo inmóvil por dólar vendido						
Costo de ventas	\$ 0.471	0.472	0.472	0.4729		
Operaciones	\$ 0.175	0.1725	0.1725	0.1724		
Efectivo requerido por ciclo	\$ 0.646	0.6445	0.6445	0.6453		
Efectivo generado por dólar vendido	\$ 0.050	0.065	0.065	0.064		
Tasa de SFG calculada						
OCC SFG nivel	7.73%	10.09%	10.09%	9.92%		
OCC por año	2.607%	2.433%	2.433%	2.433%		
Nivel anual de SFG	20.17%	24.54%	24.54%	24.15%		
Nivel SFG compuesto anual	21.44%	26.34%	26.34%	25.89%		

Nota: Tomado de Churchill & Mullins (2001)

Cuál de las palancas se deben usar, dependerá de las capacidades de la organización y la industria. Si se decide por acelerar el ciclo de efectivo, se debe tener una buena relación con los clientes para que estén dispuestos a renegociar los términos de pago y se recorte el tiempo; para reducir los costos o incrementar los precios, se debe tener en cuenta la fuerza de negociación de los proveedores y clientes en la industria para evaluar esas posibilidades. Las cuales son dos de las fuerzas y amenazas en la industria para el crecimiento de los negocios (Porter M. , 2012).

1.5.1. Efectos de forzar a una compañía a crecer más allá de sus capacidades

La globalización caracterizada por un alto intercambio de bienes dentro de los mercados incita a las organizaciones a satisfacer una demanda cada vez más compleja a través de estrategias rigurosas como lo es el crecimiento organizacional.

La expansión de una compañía sin duda alguna puede tener resultados positivos tales como el incremento de flujo de efectivo, de la participación de mercado, de valor en acciones, etc. sin embargo, las consecuencias muchas veces suelen afectar negativamente a las empresas.

Fisher, Gaur, & Kleinberger (2017) afirman que las empresas minoristas menos exitosas habían seguido persiguiendo el crecimiento abriendo nuevas tiendas mucho más allá del punto de rendimientos decrecientes.

Las empresas minoristas solamente son un ejemplo, no obstante, cualquier tipo de organización puede ser afectada negativamente por una estrategia de crecimiento mal implementada acompañada de factores externos que puedan disminuir los márgenes de utilidad de las compañías. Como le sucedió a *Panera*, un restaurante caracterizado por la calidad de su alimentos, pan artesanal e instalaciones acogedoras enfrentó una difícil situación al momento de decidir sobre su crecimiento organizacional.

La estrategia de crecimiento de esta empresa hasta el año 2007 se había logrado con éxito operando con muy poca deuda, es decir, “el financiamiento de su crecimiento se había logrado principalmente a través de ganancias retenidas e infusiones de capital muy pequeñas” (Lipson, 2009). Una buena aceptación en el mercado derivó en que *Panera* se forzara a crecer más allá de sus capacidades financieras para satisfacer una demanda que cada día crecía más; esto significa que por primera vez la organización debía recurrir a una deuda más grande si quería continuar con su plan de expansión.

A lo largo del tiempo las compañías se han cegado por una adicción incurable que los lleva a seguir abriendo tiendas para tratar de mejorar el posicionamiento de su marca en un mercado altamente competitivo, sin embargo, han pasado por alto la elaboración de un análisis previo para evaluar el desempeño sus locales existentes, es decir, optimizar primero lo que se tiene para después crecer estratégicamente.

El crecimiento organizacional mal ejecutado puede acarrear como consecuencias una pérdida de la filosofía empresarial la cual engloba el propósito supremo de la compañía

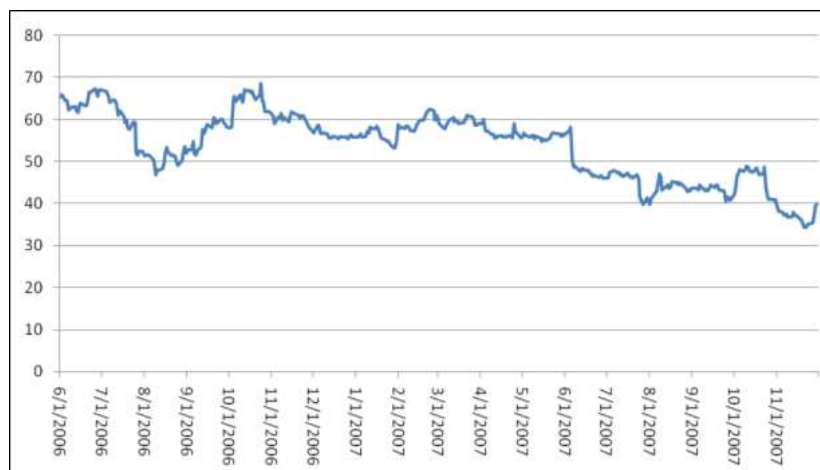
culminando con un deterioro en sus valores y en su ética; dicho de otra manera, la calidad, el estándar y la cultura organizacional tienden a fragmentarse si la estrategia de crecimiento se hace de manera acelerada y sin una previa evaluación.

Fisher, Gaur, & Kleinberger (2017) afirman que, en la búsqueda de un crecimiento de ingresos de dos dígitos, muchos minoristas abren incansablemente nuevas tiendas, incluso cuando hacerlo destruye la rentabilidad de sus negocios; dicha utilidad se ve afectada por distintos factores, pero el que más comúnmente se presenta es el de la disminución de márgenes de ganancia debido al aumento de costos directos, operativos, fijos, etc.

En el caso de *Panera* (Lipson, 2009) era imprescindible un crecimiento organizacional para satisfacer una demanda más grande; a la par los costos de producción básicos habían aumentado y además se necesitaba recurrir a una deuda para financiar dicho crecimiento, *Panera* no tuvo otra opción que ajustar sus márgenes de utilidad para evitar incrementar sus precios y así sostener el crecimiento de la empresa.

La ilustración 10 muestra el resultado del ajuste en los márgenes el cual tuvo como resultado una caída en el precio de las acciones de un 10% al cierre del año 2007.

Ilustración 10: Precio por acción Panera 2006-2007



Nota: Tomado de Lipson (2009)

Forzar a una compañía a crecer más allá de sus posibilidades tanto económicas como tecnológicas puede tener como resultado numerosas pérdidas de dinero, el crecimiento organizacional no debe ser visto como una estrategia aislada de la cual se esperen números positivos, sino como un método que resulte de un análisis previo en donde se evalúen los distintos escenarios que puede causar dicho crecimiento organizacional, ya sean afectaciones positivas o negativas en un contexto económico, social o ambiental.

Sin duda alguna antes de llevar a cabo el crecimiento se debe establecer la estrategia y todo lo que su implementación conlleva para que se maximicen las utilidades en las tiendas o locales de las ubicaciones geográficas ya existentes, dichas estrategias pueden ir desde la optimización de recursos hasta el desarrollo de nuevos productos.

1.5.2 Cómo identificar que una estrategia está fallando

En una implementación de crecimiento organizacional es muy difícil ver directamente si los resultados de dicha estrategia están siendo lo suficientemente buenos como para poder continuar con el plan de expansión, si no se evalúan las métricas correctas las consecuencias pueden ser catastróficas, tales como un intercambio de información bastante pobre y una profunda incertidumbre económica. “Nadie te dice que los días de alto crecimiento de tu empresa han terminado y que es hora de cambiar a una estrategia de madurez. Para detectarlo se debe realizar un seguimiento de las métricas correctas” (Fisher, Gaur, & Kleinberger, 2017)

1.5.2.1. Indicadores financieros y mercadotecnia para determinar cuando la estrategia no está funcionando

Existen distintos indicadores clave del desempeño que tienen como función la de evidenciar los resultados económicos dentro de una organización, sin embargo, a la hora de analizar qué tan exitosa ha sido la estrategia de crecimiento en una compañía uno de los más utilizados es el

rendimiento del capital invertido, por sus siglas en inglés (*ROIC*); Fisher, Gaur, & Kleinberger (2017) confirman que el *ROIC* es la relación entre los ingresos operativos y el capital invertido promedio, en resumen, es una métrica que mide la rentabilidad que genera lo invertido en un negocio, en este caso la rentabilidad generada a partir de la inversión realizada en una estrategia de crecimiento.

Además del *ROIC* existen otras métricas para el análisis de resultados tras la implementación de una estrategia de crecimiento que a su vez ayudan a disminuir el error en una toma de decisiones, entre las más utilizadas se encuentran los ingresos por tienda y los ingresos estimados por la apertura de nuevas tiendas. Fisher, Gaur, & Kleinberger (2017) afirman:

Los ingresos por tienda es simplemente el ingreso total en un año dividido por el recuento total de tiendas, mientras que los ingresos estimados por la apertura de nuevas tiendas es la diferencia entre los ingresos reales totales y los ingresos estimados de las tiendas existentes dividido por la cantidad de tiendas nuevas (pág. 70).

Estas dos últimas métricas arrojan un resultado derivado del desempeño económico de las tiendas existentes y de la estimación de tiendas nuevas.

El análisis de las correctas métricas no necesariamente puede detener una estrategia de crecimiento organizacional, sino más bien puede disminuir la velocidad de apertura de nuevas tiendas. La *SFG*, tiene como objetivo evidenciar si una empresa puede sostener su crecimiento a través de los ingresos que genera sin tener que recurrir a los financistas (Churchill & Mullins, 2001).

Otro indicador clave complementario de los anteriores ya mencionados y que además ha cobrado popularidad en los últimos años es el valor agregado del mercado por sus siglas en inglés (*MVA*). Dobs & Koller (1998) nos confirman que el *MVA* es calculado como la diferencia

del valor de mercado de la deuda y el capital social de una empresa y la cantidad de capital invertido.

Los indicadores clave del desempeño mencionados anteriormente sin duda alguna deben ser utilizados para el análisis de la estrategia del crecimiento organizacional en marcha, al utilizar los resultados obtenidos se puede mejorar magnánimamente la toma de decisiones sobre dicha expansión, esto genera una alta ventaja competitiva en las organizaciones.

1.5.3 Estrategia competitiva genérica de Panera

Panera tuvo sus orígenes en otra exitosa empresa de pan fundada en 1981, *Au Bon Pain Co.* Que utilizó la idea de un mercado para los consumidores que se situaba entre un típico restaurante de comida rápida y un restaurante normal. Esto se consiguió ofreciendo alimentos de mejor calidad y una experiencia gastronómica rápida en un ambiente agradable y acogedor. El éxito de *Au Bon Pain* en los años 80 dio lugar a la compra en 1993 de *Saint Louis Bread Company*, una pequeña empresa de panadería-cafetería situada en St. Louis. A finales de 1999, el concepto de *Saint Louis Bread Company* se expandía bajo el nombre de *Panera Bread*, *Au Bon Pain* había vendido todas sus unidades excepto *Panera Bread*, y *Au Bon Pain* había adoptado el nombre de *Panera Bread* (Lipson, 2009).

Panera centró su objetivo en ofrecer una atractiva selección de panes, *bagels* y otros productos de pastelería artesanal, encontrando un elemento que la diferencia del resto: el pan, que es recién horneado cada mañana.

El vicepresidente de desarrollo de productos, Tom Gumpel, compartió siempre la filosofía de *Panera*: "el pan es la pasión, alma y experiencia" (Denton, 2017) por lo que se aseguraba siempre que el pan fresco estuviera disponible para el cliente cada mañana haciendo que los panaderos trabajaran durante la noche dando forma y glaseando la masa a mano, sumado

a ello, él y el resto entendían que no sólo había que ofrecer la mejor calidad, sino que también era generar una experiencia duradera en un entorno relajante y tranquilizador, que mantuviera al cliente entregado a sus servicios y productos.

El pan estaba presente en prácticamente toda la tienda, incluyendo *make-to-order* sándwiches y sopa servida en un bol de pan, *Panera* cocinaba sus panes en placas de piedra calentadas en hornos de estilo europeo, todo por ofrecer una comida y un entorno gastronómico de suficiente calidad como para que los clientes pagaran gustosamente por esa calidad a un precio que también hiciera que la empresa tuviera éxito financiero (Lipson, 2009).

Otro elemento por destacar de la compañía es su capacidad para cambiar con frecuencia su menú en los restaurantes para adaptarse a los gustos y preferencias de los consumidores, y ofrecer una gran variedad de sabores que se ajustan a las necesidades de sabor únicas de sus consumidores.

El punto de distinción de *Panera* era su compromiso de ofrecer alimentos frescos de calidad, elige cuidadosamente los suministros e ingredientes de mayor calidad porque esto les permite conectar con el cliente a un nivel más profundo. Su enfoque es el segmento del mercado que quiere algo rápido y de mayor calidad que la comida rápida tradicional, no es ofrecer grandes cantidades a bajos precios como hace ese segmento, sino ofrecer una experiencia más elevada.

Actualmente utiliza la innovación como herramienta para ofrecer servicios diferenciados que puedan deleitar los clientes e incentivar su preferencia por *Panera* frente a otras marcas, cuenta con una iniciativa tecnológica, en el cual, mediante un sistema de pedidos y pagos digital en el establecimiento agiliza los pedidos de los clientes, evitando hacer largas filas, también cuenta con pedidos a través de su aplicación, lo que significa que los clientes pueden pedir con antelación,

pagar y recoger una comida en una de sus tiendas evitando también largas filas. Porter (1985) afirma:

La diferenciación proporciona unos márgenes elevados con los que hacer frente al poder de los proveedores y mitiga claramente el poder de los compradores, ya que éstos carecen de alternativas comparables y, por tanto, son menos sensibles a los precios. Por último, la empresa que se ha diferenciado para conseguir la fidelidad del cliente debería estar mejor posicionada frente a los sustitutos que sus competidores (pp. 46-47).

Otro de las ventajas competitivas de *Panera*, reside en sus recursos corporativos, cuenta con un liderazgo cualificado que ha garantizado su éxito no sólo en la elaboración de productos de pan y masa de alta calidad, sino también en los resultados financieros (Hunger, 2010).

Además, la suficiente cadena de suministro le permite abastecer todas sus instalaciones de masa con un rango de distribución óptimo. La capacidad de llegar a transportar materiales rápidamente a las fábricas de masa se suma a la fuerza de *Panera* al satisfacer la demanda si el inventario es bastante bajo.

Utilizando sus recursos estratégicos corporativos, la empresa ha sido capaz de proporcionar a sus clientes productos de masa fresca de alta calidad. No todas las empresas son capaces de, pero *Panera* fue capaz de mantener un gran número de clientes fieles, gracias a su estrategia de diferenciación en la que se enfoca en hacer un distintivo sustancial en su producto y lograr la lealtad de los clientes hacia la marca.

Los directivos llegaron a la conclusión de que los clientes se entusiasmaban con una experiencia gastronómica rápida y de alta calidad, el concepto es una mezcla entre la comida rápida y la comida informal, o rápido casual. Al elegir esta estrategia, *Panera* logró conseguir una ventaja competitiva en las ofertas únicas que proporciona, ofertas que los rivales no tienen y

no pueden permitirse igualar, en este caso, el delicioso pan artesanal que llega a diario, servido en un ambiente acogedor, es la ventaja competitiva y la competencia principal de la empresa.

En relación con la teoría de (Porter M. E., 1980) *Panera* implementa una estrategia de diferenciación que busca especializarse y concentrar sus esfuerzos en un nicho de mercado con gustos y necesidades concretas, con la que logra captar la atención, el reconocimiento y la fidelidad de sus clientes distinguiendo sus alimentos de los competidores.

1.5.4 Estrategias de crecimiento de Panera

Al entrar en 2007, la presencia de *Panera* en el mercado se estaba expandiendo con bastante rapidez, gracias a su modelo de negocio, entre enero de 1999 y diciembre de 2006, se abrieron cerca de 850 tiendas nuevas donde la estrategia era y sigue siendo hacer un gran pan y ponerlo a disposición de todos, una de las fuerzas motrices de *Panera* era crear "una experiencia de panadería especializada de primera calidad para los trabajadores urbanos y los habitantes de los suburbios" (Thompson, 2007, pp. 29-30).

Panera, desde sus inicios centró su estrategia en el crecimiento orgánico y especialización, con la compra anteriormente mencionada de *Saint Louis Bread Company*, con ello la compañía buscaba un crecimiento rápido y estuvieron enfocados en hacer adquisiciones de otras empresas.

Como se ha venido mencionando, el enfoque de *Panera* fue el segmento del mercado que buscaba algo rápido y de mayor calidad que la comida rápida tradicional. Su enfoque no fue ofrecer grandes cantidades a bajos precios como hace ese segmento, sino ofrecer una experiencia más elevada. Fue esa estrategia de negocio la que logró seducir a un mercado que no estaba siendo atendido en su totalidad y que le permitió mantener un crecimiento continuo por varios años e incluso autofinanciar las aperturas de nuevas sucursales (Schaich, 2010).

La empresa, ayudándose siempre de los recursos que generaba gracias a sus ventas y buenos márgenes de utilidad, seguía constantemente buscando abrir nuevas sucursales que le permitieran seguir posicionándose y tener una participación de mercado sobresaliente, sin embargo, se presentó un desafío que nadie estaba contemplando.

Hubo un alza en los costos en la materia prima y una caída en el consumo de su mercancía, lo cual llevó a esta empresa a retroceder en sus incrementos de precios, reducir su margen de utilidades y recortar gastos y planes de crecimiento (Lipson, 2009).

Hasta el 2006 el escenario parecía muy favorecedor, como se observa en la ilustración 11, sin embargo, por lo anteriormente mencionado, la empresa ya no proyectaba un crecimiento de ingresos como el que se estaba acostumbrado en años pasados. Los márgenes de utilidad se veían afectados por aumento de los costos en los insumos y un incremento en el precio de venta en medio de una situación económica poco favorable.

Ilustración 11: Ingresos y cantidad de puntos de venta Panera

	2003	2004	2005	2006
Cantidad de cafeterías	602	741	877	1,027
Ingresos	363,702	479,139	640,275	828,971

Nota: tomado de Lipson (2009)

Para ese año, la empresa se enfrentó a una crisis que llevaría a los consumidores a sustituir su producto por algo más económico, o consumir de otras compañías que también incluyeron en sus menús, alimentos saludables como fue el caso de *McDonald's*.

Por muchos años, la estrategia de *Panera* pareció haber funcionado con éxito, sin embargo, no contaba con la competencia adentrándose al mercado que ellos creían tener ganado.

1.5.5 Propuestas sobre lo que pudo implementar Panera para evitar sus problemas

El principal problema de *Panera* fue que su estrategia de crecimiento no era sostenible y no alcanzaron a identificarlo hasta que ya no podían sacrificar incrementos de precio en sus productos a cambio de más margen que solventara su operación. Las herramientas que pudo haber usado la empresa para evitar esta encrucijada son:

- Análisis exhaustivo del entorno. Esto sobre todo por el efecto que tuvieron los incrementos de precio en las materias primas que utilizaban en sus costos de venta. Un análisis de tendencias pudo ser útil para al menos proyectar un cierto porcentaje de incremento que le permitiera tomar decisiones más adecuadas sobre cómo iban a sostener la operación de sus sucursales en crecimiento con un decremento en el margen de utilidad.
- Análisis de los indicadores financieros. Hacer una correcta proyección de ventas de las sucursales nuevas, así como un análisis de los indicadores de operación de las tiendas que ya estaban funcionando y que iban a sostener el crecimiento pudo haber marcado la diferencia entre aceptar el crédito de diez millones de dólares (Lipson, 2009) o no. Específicamente la tasa de crecimiento autofinanciable es el indicador clave que le pudo servir a *Panera* en el proceso de toma de decisiones sobre su estrategia de expansión y de operación.
- Mayor sinergia entre sus áreas funcionales. Este elemento es clave no sólo para cumplir con los objetivos sino también para identificar problemas. La organización *Panera* debió trabajar y evaluar resultados como un todo a fin de hacer un diagnóstico oportuno y correcto.

El crecimiento es fundamental para las empresas, sin embargo, llevarlo a cabo resulta más complicado de lo que aparenta. Es más que sólo abrir nuevas tiendas o extender la línea de productos. Muchas veces es un proceso largo que requiere más que el financiamiento que puede otorgar la propia empresa; debe ser sostenible en el tiempo, tanto la operación principal como la nueva y este tipo de vértices se observan a través de análisis de los indicadores financieros y operativos de las compañías. Todas las áreas deben conjugarse para trazar el plan, implementarlo y evaluarlo constantemente.

1.6 Liderazgo Estratégico

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través de un proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (Chiavenato, 2017). Y se trata de la implementación de estrategias previamente planificadas, analizadas y estudiadas, que llevan a alcanzar una meta establecida.

La estrategia es la creación de una posición singular y valiosa que requiere un conjunto diferente de actividades y su esencia radica en decidir qué es lo que no se va a hacer; asimismo, que en las organizaciones la labor fundamental del estratega es comprender y hacer frente a la competencia y con frecuencia son los directivos quienes definen la estrategia ante la competencia con descripciones imprecisas o cortas (Porter M. E., 1996).

El liderazgo estratégico entonces, es definido como el pensamiento y la toma de decisiones necesarias para desarrollar y llevar a cabo un plan, es la formulación y articulación de una visión que representa la incorporación de los objetivos estratégicos.

Se habla del liderazgo estratégico como la capacidad de un líder experimentado y de alto nivel que tiene la experiencia, sabiduría y visión para crear, ejecutar planes y tomar decisiones consecuentes en un entorno estratégico. La persona responsable de ello debe ser capaz de

ganarse el apoyo de los miembros de su equipo influyendo en ellos de forma que quieran contribuir al éxito de la empresa, esta habilidad es una de las herramientas más importantes que las compañías pueden usar para enfrentar diferentes situaciones de incertidumbre.

Mediante un liderazgo estratégico efectivo, la planeación estratégica está orientada a mejorar los procesos de las organizaciones y, por ende, su competitividad (Worden, 2003).

1.6.1. Como las decisiones gerenciales impactan a la estrategia

La estrategia es un proceso que se define de acuerdo con donde la organización quiere llegar, cuáles son sus objetivos, visión, misión, por mencionar los más significativos. En ese contexto, se asume que debe ser diseñada por los niveles más altos en la compañía, llámense gerentes o directores generales, hasta los ejecutivos en corporativos de las grandes transnacionales.

Ellos trabajan con información de alto nivel, tendencia de los mercados, nuevas tecnologías, mercados de valores, etc. Se analiza esa información para darle forma a la estrategia global, comunicarla, designar recursos y hace el despliegue a todas las áreas involucradas, para su alineación para que todos tengan el mismo objetivo.

Sin embargo, hay actores claves que deben ser considerados para tomar decisiones que impacten a todos los niveles, como gerentes divisionales, generales y operativos. Esos puestos son los que tienen la información de primera mano sobre el negocio central, qué y cómo se hace en sus respectivas áreas, que oportunidades y debilidades se deben tener en cuenta y en dónde se necesitan recursos. Bower y Gilbert (2007) afirman que los gerentes divisionales y de operación tienen un rol clave en la organización para identificar las oportunidades que deben tomarse y las que deben desechar.

Bower y Gilbert (2007) hacen referencia a un ejemplo sobre como los mandos medios pueden impactar en la estrategia: Lou Hughes fue nombrado presidente de la junta ejecutiva de

Opel en 1989, una subsidiaria europea de la ensambladora de vehículos norte americana *General Motor (GM)*, en ese año fue cuando el muro de Berlín se derrumbó y se abrió la posibilidad de ingresar al mercado de Alemania del este, cuando la estrategia de *GM* era ensamblar autos en grandes y modernas fábricas, en países de bajo costo como España, sin embargo Hughes vio una oportunidad de ingresar a esa región para posicionar la marca y dar una ventaja competitiva a *Opel* antes de que fuera tarde. De esa manera él tomó la iniciativa de proceder, sin tener la aprobación del corporativo, porque sabía que eso tomaría tiempo, lo cual no se tenía en ese momento. Al final el corporativo aprobó la iniciativa, porque vieron que era una buena decisión sabiendo la experiencia del Hughes en la región.

El ejemplo anterior refiere como los mandos medios pueden afectar la estrategia y tener un resultado positivo, pero también está el opuesto, cuando las decisiones de los gerentes de división u operación pueden afectar los resultados esperados de acuerdo con los objetivos del corporativo.

Como lo fue en el caso de *Toyota*, una ensambladora de autos japoneses en el año 2000. Lanzaron el auto llamado *Echo*, diseñado para competir con sus rivales del segmento de bajo costo, sin embargo, los vendedores estarían recibiendo menos comisión y margen de ganancia con este modelo, por lo que preferían dirigir a sus clientes hacia los modelos que les dejaban mayor comisión, cuando el corporativo tenía una alta prioridad estratégica en la venta del *Echo* (Bower & Gilbert, 2007).

Bower y Gilbert (2007) refieren que los aspectos que dan forma al compromiso de la estrategia están divididos en dos categorías:

- La estructura organizacional: en las compañías transnacionales sus responsabilidades están divididas en varias áreas y localidades, así como el proceso de toma de decisiones y el

conocimiento; el poder está disperso en diferentes regiones, como el caso de *Opel*, Hughes podía negociar en Alemania sobre la planta que se pretendía abrir, pero no tenía poder para decidir en California, donde estaba el director de manufactura; cada rol en la organización tiene sus propias actividades prioritarias de acuerdo con la estrategia global, por lo tanto tienen diferentes perspectivas.

- Procesos de toma de decisiones: la manera en que se toman las decisiones en una organización tiene consecuencias importantes en la estrategia, los procesos tienen diferentes capas, varias actividades están siendo procesadas al mismo tiempo en paralelo. En el momento que el corporativo está planeando el despliegue de una estrategia, los mandos medios ya están actuando en sus labores diarias, las cuales pueden ayudar o perjudicar la estrategia, como lo hizo Hughes al negociar en Alemania del este para abrir una nueva planta, cuando la estrategia de *GM* era otra; el diseño de la estrategia es iterativo, se deben contraer compromisos y luego revisarlos o intensificarlos a medida que surgen nuevas realidades.

Las estrategias deben diseñarse de una manera en la que se involucran a los mandos medios, saber qué es lo que opinan, las ideas que tienen de acuerdo con sus experiencias en el negocio y escucharlos, si tienen un aporte positivo que refleje valor a la organización en el momento de diseñar la estrategia, podrán interferir en el resultado esperado. Bower y Gilbert (2007) refieren “Un líder puede anunciar una estrategia para convertirse en global, cambiar la tecnología central o abrir nuevos mercados, pero esa estrategia solo se realizará si está en línea con el patrón de decisión de asignación de recursos realizado en cada nivel de la organización” (pág. 5).

1.6.2 Habilidades esenciales del liderazgo estratégico

Existen seis habilidades esenciales que presentan Schoemaker, Heaton, & Teece (2013) que si son dominadas y usadas en conjunto permiten a los líderes tomar decisiones estratégicas asertivas:

- **Anticiparse:** el entorno cambiante de los mercados y de las diferentes industrias hace de esta habilidad un imperativo para los líderes estratégicos, quienes la aplican al estar vigilando el ambiente y estar pendientes de alteraciones o señales de cambio que pudieran afectar directa o indirectamente a su empresa.

Para mejorar esta habilidad Schoemaker, et al. (2013) recomiendan crear un canal de comunicación constante con todos los involucrados en las operaciones de la compañía a fin de conocer cuáles retos presentan. Asimismo, la investigación de mercado y simulaciones de negocios son fuentes de información que ayudan a entender a los competidores y sus futuros patrones de comportamiento y crecimiento. Otra recomendación es vislumbrar diferentes escenarios para estar preparados para lo inesperado, otra es identificar clientes potenciales que se perdieron, evaluar causas y establecer acciones correctivas y por último estar al día en las tendencias de la industria asistiendo a ferias, convenciones y conferencias del ramo.

- **Desafiar:** esta habilidad significa cuestionar las suposiciones propias y las de los demás alentando a encontrar puntos de vista divergentes, para lo cual es esencial tener paciencia, valor y mente abierta.

Las recomendaciones para practicar y mejorar esta habilidad son enfocarse en las causas principales del problema más que en sus síntomas, considerar todas las suposiciones propias sobre el negocio y cuestionarlas con otros empleados, propiciar el debate y el diálogo abierto y considerar opiniones indirectas que tengan buenas perspectivas según Schoemaker, et al. (2013).

- Interpretar: esta habilidad significa sintetizar la información que se tiene, reconocer patrones, superar los datos ambiguos y buscar información nueva y relevante para afianzar.

Se exhorta a tener una variedad de explicaciones o conclusiones de lo que se está analizando y cuestionar estas perspectivas con diferentes personas, aprender a ver los detalles al mismo tiempo que se observa el panorama general, buscar información que esté en contra del propio entendimiento y complementar la observación con el análisis cuantitativo.

- Decidir: los líderes estratégicos siempre buscar múltiples opciones a la hora de tomar una decisión; este proceso implica seguir un proceso considerando los objetivos a corto y largo plazo, así como la estrategia general.

Las sugerencias para mejorar esta habilidad según Schoemaker, et al. (2013) son explorar alternativas, dividir las grandes decisiones en pequeños bloques que ayuden a entender las consecuencias, determinar las necesidades que están involucradas en la decisión, así como las personas o departamentos afectados tanto en el corto como en el largo plazo.

- Alinear: implica tener la capacidad de encontrar puntos en común y establecer líneas de comunicación, confianza y compromiso entre todas las partes interesadas, sobre todo

cuando hay diferencias de opiniones o conclusiones divergentes por lo que Schoemaker, et al. (2013) exhortan a mantener comunicación temprana, identificar a las partes interesadas que tienen puntos de vista diferentes a fin de esclarecer cualquier malentendido o brecha en la información para lograr la alineación a la estrategia.

- Aprender: el aprendizaje es esencial para el éxito de la organización por lo que los líderes estratégicos son el punto focal de esta habilidad. Asimismo, deben promover la cultura de la investigación, la curiosidad y la adopción de lecciones aprendidas y mejores prácticas de los casos de éxito.

Se recomienda documentar lecciones aprendidas, promover revisiones después de la acción, reconocer cuando se intenta algo loable, aunque fracase, mantener un balance de los aprendizajes anuales para identificar qué se puede mejorar, incentivar la cultura de la indagación y donde los errores se perciban como lecciones y oportunidades de aprendizaje.

El liderazgo estratégico además de practicar constantemente estas habilidades también identifica las debilidades propias y de su equipo con la finalidad de mejorarlas. Es un trabajo constante pero que ayuda a los líderes a atravesar situaciones complicadas e inesperadas.

1.6.3 CEOs y las variables que determinan los resultados finales.

Los Oficiales Ejecutivos en jefes (*CEOs*, por sus siglas en inglés) son fundamentales para que las compañías que dirigen tengan éxito, por lo que su desempeño y su liderazgo es crucial. “Las acciones de los *CEOs* determinan el futuro de las corporaciones, lo que influye colectivamente a las economías” (Stein & Capapé, 2009, pág. 2). Si bien su poder de decisión es significativo, también lo es saber usarlo (Porter, Lorsch, & Nohria, 2004). Muchas veces éste falla por

cuestiones atribuibles al comportamiento humano; por ejemplo, por cómo responden a ciertas situaciones ambiguas (Stein & Capapé, 2009).

Según Porter, et al. (2004) hay siete razones por las que los encargados de este puesto tienen la impresión de que no son capaces de controlar los resultados finales de la organización y en su mayoría ocurren cuando recién toman el cargo.

- No pueden dirigir la toda la organización: cuando los *CEOs* toman esta posición generalmente tienen la impresión inicial de que van a ejercer control sobre la operación de muchas de las áreas funcionales de la organización y por ende suponen el control de los métricos y demás herramientas de monitoreo de la compañía, sin embargo su papel pasa a un plano más indirecto, donde la relación con el ecosistema externo de la compañía es tan importante como la que ha formado internamente; comienza a formar relaciones con accionistas, analistas, miembros de la junta directiva, grupos de la industria, políticos y demás.

Su influencia está en comunicar claramente los objetivos y la estrategia de forma que sea fácil de entender, institucionalizar estructuras y procesos para guiar, informar y recompensar; asimismo es una fuente de ejemplo en la implementación de la filosofía corporativa. Todo lo cual no está directamente relacionado con las variables que afectan los resultados finales; los *CEOs* ya no podrán monitorear el desempeño de toda la organización como lo mencionan Porter, et al. (2004).

- Dar órdenes es muy riesgoso: deben aprender que rara vez se debe anular una idea que ha sido previamente evaluada por la organización por lo que tomar decisiones apresuradas puede causar disgustos a la alta gerencia, así como desmoralización y desmotivación hacia ellos y hacia sus equipos.

Este puesto es de suma importancia y por ello las decisiones a discutir serán únicamente aquellas que afecten directamente a la estrategia de la empresa. Cuando el *CEO* usa su poder, debe ser muy selectivo y nuevamente, debe apegarse a la estrategia para así tomar decisiones adecuadas pues cuando son decisiones propias de las áreas funcionales, se debe compartir el poder y confiar en las decisiones que toman los líderes de su equipo, “el *CEO* más poderoso es aquel que expande su poder alrededor de él” (Porter, Lorsch, & Nohria, 2004, pág. 67).

Es complicado saber qué está pasando realmente: pueden tener la impresión de que no están al tanto de cómo está trabajando la compañía, y esto se debe a que hay tantos datos disponibles que la calidad de estos es escasa y también al cambio en las relaciones internas. Se vuelve un reto obtener información que refleja la situación real pues muchos empleados quieren presentar mejores números y resultados de los que realmente lograron.

Por ello es importante hacerse de diferentes tácticas como lo es diseñar reportes clave que contengan sólo lo necesario siendo fundamental hacer énfasis en que los datos presentados sean reales y no estén alterados, aun siendo sin mala intención. A pesar de establecer muchos candados, es complicado que la fiabilidad de la información sea total por lo que se recomienda establecer canales de comunicación con personas externas a la compañía, así como de ser necesario consultores externos que aporten objetivamente, como lo remarcan Porter, et al. (2004).

- Siempre están mandando un mensaje: se ha mencionado que la comunicación efectiva por parte de los *CEOs* es una de sus funciones más importantes, y es que, el resto de los empleados y sobre todo los directos, accionistas, la junta directiva y los líderes de la competencia siempre están al tanto de cada movimiento, de cada palabra, de cada decisión

que es originada por ellos; están constantemente haciendo suposiciones y tienen expectativas sobre la gestión y también sobre el pasado de los encargados de este puesto.

Tener un discurso corto y pertinente enmarcándolo cuidadosamente, considerar sus acciones y cómo sus decisiones son comunicadas a las diferentes audiencias será crucial para ellos. Porter, et al. (2004) afirman que deben esforzarse en tener consistencia y claridad en sus mensajes a fin de anticiparse a errar en la comunicación

- No son los jefes: cuando recién van entrando al cargo, la primera impresión ellos es que no tendrán un jefe inmediato pues representan el más alto rango de las funciones de la compañía. Sin embargo, ellos deben reportarle no a uno sino a diez o más personas, a quienes conforman a la junta directiva, “la junta directiva los contrató y ellos tienen el poder de despedirlos” (Porter, Lorsch, & Nohria, 2004, pág. 69).

Este grupo de personas siempre querrán estar al tanto de las decisiones estratégicas que toman los *CEOs*, van a evaluar su progreso constantemente e incluso modificar la estrategia que se está desarrollando. Por ello es importante alimentar este lazo, dándoles información pertinente y compartiendo con ellos la forma de trabajar y brindar resultados. Debe desarrollar una relación de confianza hacia sus habilidades y hacia su juicio según Porter, et al. (2004).

- Complacer a los accionistas no es el objetivo: si bien la relación con los accionistas y con la junta directiva es de mucha importancia, los *CEOs* deben concentrarse en hacer funcionar su estrategia, en cumplir con los objetivos trazados en el largo plazo por lo que el hecho de que todo el ecosistema del negocio y sobre todo estos dos actores estén bien informados y se mantengan involucrados los blindará en su toma de decisiones.

Su enfoque debe estar en la rentabilidad a largo plazo, así como en trabajar, mejorar y explotar su ventaja competitiva, “el CEO debe desarrollar y articular una estrategia clara para distinguir a la compañía de otras y abordar los fundamentos de la industria” (Porter, Lorsch, & Nohria, 2004, pág. 71).

- Siguen siendo seres humanos: balancear sus vidas personales es importante, pues no hacerlo puede ser contraproducente no sólo en su desempeño con la empresa sino en su vida personal. También es recomendable que, al tomar el puesto, se mantenga la humildad para envolver la toma de decisiones con esta filosofía; escuchar a los demás, encontrar personas que sean honestas y directas.

Asimismo, desarrollar relaciones fuera del trabajo, tener una vida activa que los desconecte del trabajo es saludable y evita que sean bombardeados por la vida corporativa como lo recomiendan Porter, et al (2004).

Como recomendaciones finales, la ilustración 12 muestra tres implicaciones del liderazgo de un CEO, esto puede ayudarles a tener más certidumbre sobre las variables operativas y funcionales que afectan los resultados que ellos presentan al ecosistema de negocios.

Ilustración 12: Implicaciones para el liderazgo de los CEOs



Nota: elaboración propia con datos de Porter, et al. (2004)

1.6.4. Liderazgo estratégico en crecimiento de Grupo Bimbo

Daniel Servitje tomó posesión como *CEO* de *Grupo Bimbo* en 1997, puesto cubierto por su tío y padre anteriormente, a partir de ese momento ha tenido grandes retos para crecer y posicionar a su organización como una de las más importantes en su industria (Rangan & Garcia, 2009).

Antes de su llegada, *Bimbo* tenía presencia en América Latina y Estados Unidos únicamente, liderando esas regiones, sin embargo, eso no era suficiente para un líder como él, a solo tres años de su llegada, Daniel había llevado ya la compañía a los mercados de Europa a través de Austria y República Checa para el año 2000 (Rangan & Garcia, 2009).

Para su papá y tío como fundadores, la responsabilidad social ha sido un pilar para el crecimiento de la organización, tienen un fuerte enfoque en involucrar a sus empleados, sociedad y ecología en programas que los beneficien y ayuden a desarrollarse (Rangan & Garcia, 2009). Ese mismo patrón ha seguido Daniel Servitje, lanzando proyectos de salud, educativos, económicos, nutricionales, de impacto ambiental, etc.

Desarrolló sus habilidades de estrategia con la experiencia de laborar en la compañía familiar y cursando estudios de la maestría en administración de empresas en la Universidad de Stanford fue fundamental para tener la visión de trascender barreras continentales y materializar, al posicionar la marca más allá de su lugar de nacimiento, México (Rangan & Garcia, 2009).

Algunas de las habilidades claves que funcionaron para la llevar a cabo su extensión cruzando fronteras son, de acuerdo como las describe Schoemaker et al. (2013):

- Anticiparse: continuó con la estrategia de crecimiento en Europa, adquiriendo marcas sólidas que fueran complementarias a su cartera existente de productos y marcas, con esto adquirió una amplia ventaja competitiva.

- Desafiar: lideró un proyecto para el cambio de empaques, *Grupo Bimbo* se convirtió en la primera empresa mexicana en utilizar un material 100% amigable con el medio ambiente.
- Interpretar: para contrarrestar el tema de la obesidad, desarrollaron el programa llamado comprometido con la salud: mejorando de la salubridad del producto, organizando eventos deportivos y educativos.
- Decidir: comercializó los productos adecuados en determinadas regiones, es decir, tomó la decisión de no comercializar la misma categoría de productos en América, en Europa o en Asia.
- Alinear: alineó a los gerentes operativos de las distintas sedes para que la cultura de *Grupo Bimbo* no se perdiera, sin importar cuanto se expandiera la compañía, que la filosofía de la empresa se quedara intacta ya fuera en Austria, México o China.
- Aprender: derivado de la mala reputación por sus productos poco saludables, desarrolló e innovó muchos productos nuevos que satisfacían las necesidades de clientes distintos, para lograrlo adquirieron nuevas marcas.

Daniel Servitje y sus predecesores han sido líderes estratégicos que han sabido desarrollar y aplicar sus habilidades estratégicas para materializar los objetivos de *Bimbo*, percibiendo los cambios en la periferia, aprovechando las oportunidades que se les presentan e implementándolo en su cultura organizacional. Los pilares para desarrollar las habilidades dinámicas y seguir siendo competitivos con productos innovadores son: percibir los cambios en el entorno, aprovechar las oportunidades y transformar la empresa (Schoemaker, Heaton, & Teece, 2018).

De tener solo presencia en México se abrieron paso en los cinco continentes con base en su visión, innovación y liderazgo, siendo hoy en día una de las empresas líderes en su industria a

nivel mundial, llevando al mismo ritmo su alto sentido de responsabilidad social, teniendo un impacto positivo en las comunidades donde tienen cedes (Rangan & Garcia, 2009).

1.7 Recursos estratégicos y capacidades dinámicas: caso *AB-InBev*

AB-InBev es una compañía de la industria cervecera, creada por tres emprendedores brasileños: Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles y Carlos Alberto Sicupira; con poco conocimiento de la industria, pero una gran pasión por incursionar en ella, en 1989 compraron la cervecería brasileña *Brahma* por \$50 millones de dólares (Orleans & Siegel, 2017). Así fue como iniciaron con su visión, ahora cuenta con presencia en más de 50 países y con una plantilla de 200 mil empleados a nivel mundial.

1.7.1 Estrategia competitiva genérica de AB-InBev

Esta empresa tiene en su portafolio un sin número de variedad de cervezas, desde las tradicionales *lagers* con las que inició sus primeros pasos, hasta las innovadoras como lo es la marca *Michelob Ultra*, la cual va más orientada a un segmento a quienes gustan de las alternativas saludables, por su bajo contenido de carbohidratos.

En los años recientes han visto una tendencia de los consumidores por la cerveza artesanal, por ejemplo, en el año 2013 y 2014 tuvieron un crecimiento de 20.51 y 37.32% respectivamente (Orleans & Siegel, 2017). Esa fue una de las razones para incursionar en ese segmento de la industria, adquiriendo varias compañías de ese ramo. Actualmente son dueños de más de 50 marcas y una gran variedad de cervezas (AB InBev, 2022).

Gracias a su rápida expansión en la industria haciendo diferentes adquisiciones, *AB-InBev* ha logrado una economía de escala que les ayuda a ser más eficientes. Ha tenido un crecimiento casi constante en el volumen de ventas, teniendo ingresos de 39 mil millones de dólares en el año 2012 y 45 mil millones en 2016, por dar un ejemplo (Orleans & Siegel, 2017).

Uno de los elementos de su cultura es el sentido de propiedad, hacen que sus colaboradores sientan que los resultados son de ellos y para ellos, así mandan el mensaje de ser muy cuidadosos en la parte de los costos. Por ejemplo, el ejercicio de planeación de presupuesto, tienen que justificar cada uno de los gastos o costos, sin dar opción a tomar como referencia el periodo anterior, incluso uno de sus principios hace referencia al fuerte enfoque del manejo de ellos: “Gestionamos nuestros costes de manera estricta, liberando recursos que apoyen un crecimiento sostenible y rentable” (Orleans & Siegel, 2017).

Con base a la información anterior, se puede decir que la estrategia genérica que sigue *AB-InBev* es de liderazgo en costos, por el alto volumen que tienen en ventas e ingreso, la gran presencia en la industria y los estrictos controles que tienen en la administración de costes. “El liderazgo en costos requiere construcción de instalaciones a escala eficiente, búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, estricto control de costos y gastos generales.” (2012).

1.7.2. Estrategia de crecimiento en el caso de AB-InBev

La compra de *Brahama* fue el inicio de un gran crecimiento a nivel mundial, continuando diez años más tarde en Sudamérica con adquisiciones en Argentina y Venezuela, su marca *Brahama* uniéndose después con uno de sus rivales: *Antarctica*, formando la entidad *AmBev*; juntos estaban controlando el 72% del mercado en Brasil y convirtiéndose en la tercera compañía cervecera más grande a nivel mundial (Orleans & Siegel, 2017).

En el año 2004 la alta dirección decide poner objetivos más retadores de crecimiento para dar una posición de liderazgo a nivel mundial, esa visión los llevó a fusionarse con *Interbrew*, con sede en Bélgica, la cual fabrica las cervezas *Stella Artois* y *Beck's* (Orleans & Siegel, 2017). Dando paso al cambio de nombre en la compañía: *InBev*.

La empresa con su nuevo nombre seguía con su estrategia de crecimiento para posicionarse a nivel mundial como una de las compañías con más presencia en el mundo, ahora iría por la cervecera más grande de Estados Unidos: *Anheuser-Busch*, la cual era propietaria de la reconocida marca *Budweiser*, con esa adquisición cambiaría su nombre una vez más, para finalmente llamarse *AB-InBev*. Convirtiéndose en una de las cinco empresas de producto de consumo más importantes del mundo (Orleans & Siegel, 2017).

Para el año 2012 adquiere el 50% de las acciones de *Grupo Modelo*, quien poseía las marcas mexicanas *Corona*, *Modelo* y *Pacifico* por 20.1 mil millones; para 2016 cerró la tercer mayor adquisición de la historia, al adquirir por 103 mil millones a su principal rival global: *SABMiller Plc*, con sede en Gran Bretaña. Con esa transacción logró tener ventas anuales superiores a los 55 mil millones, superando los ingresos de grandes compañías como *Coca-Cola* (Orleans & Siegel, 2017).

Se puede concluir que *AB-InBev* ha seguido una estrategia de crecimiento de manera inorgánica, haciendo varias adquisiciones y algunas fusiones alrededor del mundo, lo cual le permitió una economía de escala y una mejor eficiencia, acelerando su expansión y dando como resultado ingresos sin precedentes. Kourdi (2015) hace referencia a que una evolución como esa, basada en fusiones o adquisiciones son de las maneras más rápidas de crecer para una compañía, pero también de las más riesgosas.

1.7.3 Recursos estratégicos

Las organizaciones tienen como estrategia competitiva el desarrollo de recursos y herramientas que les permiten crear una ventaja ante sus rivales, dichos recursos poseen características distintas que logran inclinar la balanza dependiendo de su tipología. De acuerdo con Collins y

Montgomery (2008), los recursos valiosos estratégicos les permiten a las compañías desempeñar sus actividades mejor y de una manera más económica que sus rivales.

Los recursos estratégicos dentro de una organización se pueden categorizar de distintas maneras dependiendo de los principios teóricos, sin embargo, en este escrito se mencionarán las cualidades de los recursos tangibles e intangibles. Collins y Montgomery (2008) ayudan a identificar cinco características distintas que los recursos estratégicamente valiosos ya sean tangibles o intangibles poseen, las cuales son:

- Son difíciles de copiar: la competencia no puede copiar los recursos si son físicamente únicos, por ejemplo, una ubicación inmobiliaria deseable; los autores proponen realizar una para saber si es inimitable.
- Se deprecian lentamente: el renombre del recurso sigue generando un alto valor con el paso de los años, por ejemplo, la poderosa marca de Disney sobrevivió a casi dos décadas de negligencia benigna entre la muerte de Walt Disney en 1966 y la instalación de Michael D. Eisner, en este caso Collins & Montgomery (2008) recomiendan hacer una prueba de durabilidad.
- La empresa, no los empleados, proveedores ni clientes controlan su valor: es decir, la compañía no pierde un conocimiento crítico cuando un empleado se va, para este caso los autores consideran adecuado hacer una prueba de apropiabilidad.
- No deberían ser fácilmente sustituibles: los clientes pueden comprar productos similares que cumplan con sus requisitos, por ejemplo, debido a la fácil sustitución, la industria siderúrgica perdió un importante mercado en latas de cerveza, Collins & Montgomery (2008) afirman que es necesaria hacer una prueba de sustituibilidad.

- Son mejores que los recursos similares de sus competidores: es decir, que las características del recurso supera a las de la competencia en cuanto a temas de calidad, uso, vida del producto, etc. por último, se sugiere hacer una prueba de durabilidad.

1.7.3.1 Recursos valiosos de AB-InBev

Sin duda alguna *AB-InBev* es una compañía que posee distintos recursos que le sirvieron para ser líder en la industria en la que se encuentran, el desarrollo de recursos ya sean tangibles o intangibles le han ayudado a la compañía a generar una gran ventaja competitiva a lo largo de la historia. En los párrafos siguientes se identificarán dos recursos intangibles valiosos los cuales *AB-InBev* ha aprovechado para mantener el estatus de una de las cervecerías más grandes del mundo.

La experiencia es evidentemente un recurso preciado que muchas organizaciones desean y que logran desarrollarlo después de bastantes años de operación. Para *AB-InBev* el recurso más valioso es la experiencia que se derivó de la adquisición de marcas distintas y alianzas con otras organizaciones.

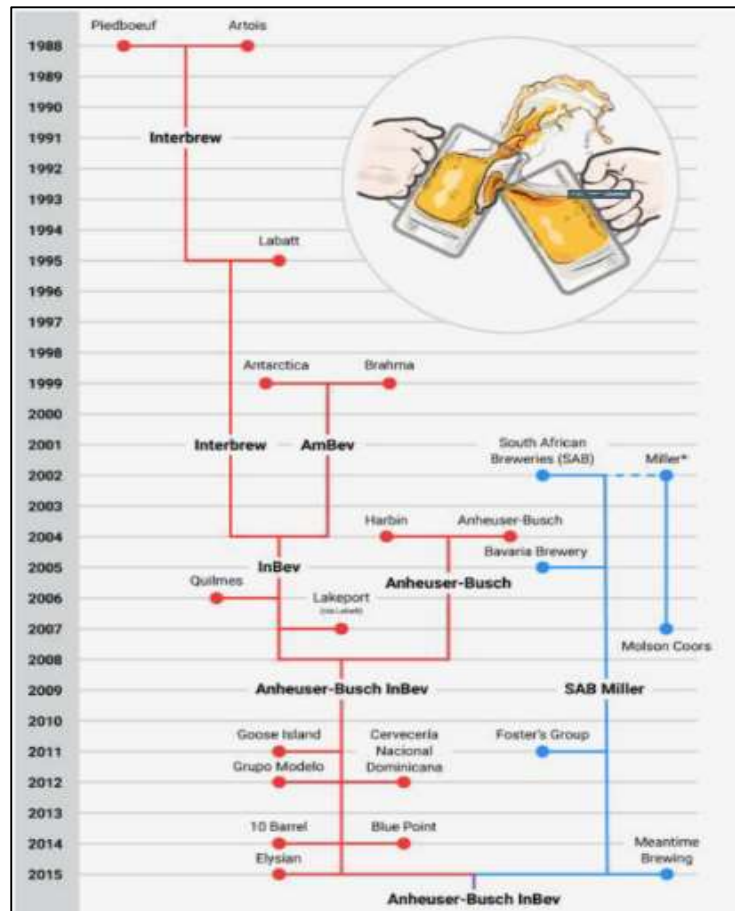
La experiencia de *AB-InBev* sin duda alguna no es fácil de copiar, pues fue el resultado de la obtención de marcas internacionales de cerveza que formaron parte de su portafolio; no es sencilla de copiar ya que requiere de una buena capacidad de negociación, visión y recursos económicos.

Cada una de las marcas más importantes de cerveza que lograron dotar de experiencia a *AB-InBev* tienen un renombre que ha existido a lo largo del tiempo y que ha generado una fidelidad de marca misma que se deprecia lentamente. Sin duda alguna este recurso no se sustituye fácilmente y por ser experiencia de las mejores marcas de cerveza del mundo es mejor

que sus competidores. La ilustración 13 muestra las marcas que han dotado de esa valiosa experiencia a *AB-InBev*.

El otro recurso más valioso identificado de *AB-InBev* es la innovación, un recurso intangible que continúa desarrollando y que se potencializó con la creación de la unidad de negocio llamada organización de crecimiento disruptivo. “La nueva función sería extremadamente desafiante: Earp y su equipo estarían a cargo de asegurarse de que *AB-InBev* se pusiera al día con el fenómeno de la cerveza artesanal de rápido crecimiento, así como de idear proyectos innovadores” (Orleans & Siegel, 2017, pág. 1).

Ilustración 13: Marcas principales de AB-InBev



Nota: tomado de Orleans y Siegel (2017).

De acuerdo con *AB-InBev* (2022), en el verano de 2018 lanzaron su primera incubadora tecnológica: un programa único de pasantías, intercambio de talentos y desarrollo de productos con el apoyo de más de cuarenta mentores destacados de Silicon Valley, algo que totalmente abona al recurso de innovación.

En este caso si se aplican las distintas pruebas para saber si el recurso innovación de *AB-InBev* es en realidad valioso se puede identificar que es muy difícil de imitar debido a la gran infraestructura y conocimiento que se requiere, además este recurso dura para toda la vida siempre y cuando se continúe desarrollando, no se sustituye fácilmente y es por mucho superior al de su competencia.

Para que *AB-InBev* logrará alcanzar el liderazgo dentro de la industria fue imprescindible que tanto el recurso de la experiencia como el de la innovación se lograrán identificar como recursos valiosos, se aprovecharan y que se utilizaran para generar una ventaja competitiva, pero sobre todo que se desarrollaran continuamente siguiendo así hasta la actualidad.

1.7.4 AB-InBev: Estrategias de innovación ante el COVID-19

El ambiente externo golpea constantemente a las organizaciones de manera inesperada, crisis económicas, guerras, desastres naturales o pandemias globales logran afectar de manera negativa los resultados de las compañías, fragmentan sus departamentos, su cultura y su modelo de negocios hasta llevarlos a la quiebra de manera directa.

En el año 2020, el grupo *AB-InBev* se enfrentó con la necesidad de reforzar retos que, desde 2017 habían identificado, pero que, con la llegada de la pandemia *COVID-19* se complicaban aún más: la escasez de ventas debido a un cambio en la inclinación de los consumidores por productos más saludables, el apogeo de las cervezas artesanales y la llegada de

una nueva era de plataformas digitales e innovaciones tecnológicas, todo ello le obliga a reinventar de cierta forma su negocio principal (AB InBev, 2022).

De acuerdo con Schoemaker, Heaton & Teece (2018), las organizaciones son afectadas por un mundo *VUCA* que por su traducción al español significa volátil, incierto, complejo y ambiguo; las capacidades extraordinarias ayudan a las organizaciones a competir en un ambiente tan turbulento y dichas capacidades se dividen en:

- Capacidades Ordinarias: son las que sustentan las ventas y producción de definidos productos o servicios.
- Capacidades Dinámicas: como su nombre lo dice son aquellas no estáticas que se ponen en práctica para hacer frente a situaciones disruptivas, definen la supervivencia de las organizaciones.

Las capacidades dinámicas no surgen de manera espontánea ni se derivan de la suerte, sino más bien son propiedades que las organizaciones adquieren mediante el desarrollo de distintas actividades novedosas. Existen distintos, sin embargo, Schoemaker, Heaton, & Teece (2018) mencionan las siguientes tres como clústeres importantes en momentos de caos: sentir el cambio, aprovechar las oportunidades y transformar a la empresa.

Lo que hace que las empresas crezcan, reside en la capacidad de adaptación que tengan, estas particularidades se dan a partir de las capacidades dinámicas (Schoemaker, Heaton, & Teece, 2018). *COVID-19* fue la demostración de resistencia para *AB-InBev* y muchas otras compañías para adaptarse, sobrevivir y aprovechar las oportunidades en un ambiente *VUCA*.

Las organizaciones que invierten en procesos innovativos, en donde los líderes se caracterizan por ser dinámicos, son compañías que encuentran ser resilientes en entornos turbulentos. Winstone (2020) hace referencia a que las organizaciones deben actuar de manera

diferente cuando se enfrentan a los cisnes negros o eventos como el *COVID-19*, no solo basar el modelo económico en la eficiencia, porque tienen sus debilidades potenciales ante estos ambientes.

Un punto importante que resalta las características dinámicas de la compañía fue entender sus propias necesidades y las de sus consumidores, la inversión en tecnología para las ventas digitales, le ayudo a entender el comportamiento y las preferencias de sus clientes, el comercio electrónico y la mercadotecnia en línea fueron fundamental para conectar con ellos, para hacer menor la brecha entre el cliente y el producto. Todo esto con el fin de obtener diferentes opciones y a su vez, una variación de mercado que le permita soportar de mejor manera las consecuencias en el exterior a causa de situación global (Orleans & Siegel, 2017).

La empresa tuvo la habilidad de hacer frente al impacto de la pandemia, logró adaptarse al cambio y tuvo la capacidad necesaria para modificar rápidamente su modelo de negocio sin dejar de otorgarle una experiencia singular a sus clientes, acción que fue esencial para que pudiera salir adelante en un momento de incertidumbre (Whiteside, 2020).

La creación de la entidad independiente para el crecimiento disruptivo llamada *Chief Disruptive Growth Office (CDGO)* por sus siglas en inglés, fue una manera rápida y acertada de enfrentar las condiciones del mercado que ya estaban en su contra. Sin embargo, ese paso fue reactivo, al verse afectado en el impacto que el mercado ya había tenido con diferentes factores de la industria: comercio electrónico, cerveza artesanal, etc. Drucker (1993) menciona que la innovación sistemática es la constante búsqueda de los cambios de una manera decidida y organizada, analizando de manera sistemática las oportunidades que tengan un impacto en la innovación económica o social.

AB-InBev debe continuar con su iniciativa de emprendimiento que pretende lograr con el área *CDGO*, eso debe de inyectarle un nuevo espíritu de rejuvenecimiento para estar alerta a los cambio y adversidades que tenga la industria o ambientes *VUCA* en el mundo como lo fue y sigue siendo la pandemia del *COVID-19*, reforzando más sus capacidades dinámicas para adelantarse a los eventos, dando prioridad a la prevención y no reacción. “Un grupo importante de capacidades dinámicas es detectar cambios en el mercado antes de que lo hagan los rivales. En entornos turbulentos, es importante detectar cambios y entender sus implicaciones más profundas para la competencia” (Schoemaker, Heaton, & Teece, 2018).

1.8 Modelos de negocios transformadores: caso *UBER*

En la actualidad las organizaciones necesitan de la mejora continua de sus procesos y productos la cual les permite generar una alta competitividad en la industria en la que se encuentren; los distintos cambios abruptos e inesperados que ocurren en el mercado diariamente son la causa raíz por la cual muchas compañías con características poco visionarias y con modelos de negocio anticuados terminan en la quiebra.

A lo largo de la historia la definición de modelo de negocio ha tenido distintos matices dependiendo del caso de estudio, sin embargo, Kavadias, Ladas, & Loch (2016) directamente lo definen como todo aquello que describe la manera en la que una compañía crea y captura valor.

Un modelo de negocios define la esencia de una organización, determina las estrategias óptimas para que los procesos internos funcionen como engranajes perfectamente sincronizados que tengan como producto final la generación de valor, que se traduce en fidelidad del cliente, presencia en el mercado, monetización, etc.

1.8.1 Modelos de negocio transformadores

“No se puede garantizar el éxito de una innovación, pero puedes asegurar de que el modelo de negocio vincule las necesidades del mercado con tecnologías emergentes. Cuantos más enlaces de este se hagan, más probabilidades existen de transformar la industria” (Kavadias, Ladas, & Loch, 2016).

De acuerdo con Kavadias et al. (2016), existen seis características claves que tienen las organizaciones con modelos de negocios disruptivos y exitosos, al mismo tiempo confirman que no necesariamente se necesita tener las seis, sino al menos tres de las siguientes propiedades:

- Un producto o servicio más personalizado: nuevos modelos que ofertan valor que se adaptan mejor a las necesidades individuales e inmediatas de los clientes.
- Proceso de ciclo cerrado: en lugar de tener un consumo lineal, muchos modelos exitosos se caracterizan por reciclar sus productos lo cual resulta en reducciones de costos.
- Compartir activos: algunas innovaciones logran ser exitosas porque permiten compartir activos costosos. “*Uber* comparte activos con los dueños de los carros” (Kavadias, Ladas, & Loch, 2016).
- Precios basados en el uso: estos modelos tienen como característica principal que los clientes solo pagan por lo que usan de producto o servicio, un ejemplo claro es el pago de plataformas digitales que se encuentran dentro de la industria del entretenimiento tales como *Netflix*, *Uber* o *Spotify*.
- Sistema más colaborativo: se caracteriza por que una nueva tecnología mejora la colaboración a lo largo de la cadena de suministros.
- Organización más adaptativa y ágil: son modelos de negocios contrarios a los tradicionales jerárquicos, en este tipo de negocios la información fluye más rápido y la

toma de decisiones permite la adaptación en tiempo real a los cambios en esas necesidades.

Las organizaciones pueden emerger en distintas industrias, los modelos de negocio de dichas compañías dejan huella en la historia a través de la creación de nuevas necesidades, se puede retomar de nuevo el caso de *Uber* (Kavadias, Ladas, & Loch, 2016); antes de la existencia de este modelo, los seres humanos no tenían la necesidad de tener un teléfono inteligente con una aplicación tecnológica instalada para solicitar un servicio de transporte, sin embargo con la existencia de este nuevo modelo de negocio innovador se creó una nueva necesidad de mercado, el caso de esta empresa disruptiva será analizado en los siguientes párrafos.

“Introducir un nuevo modelo de negocios dentro de un mercado existente es la definición de innovación disruptiva” (Ovans, 2015, pág. 4). Es un hecho que es bastante difícil pensar en un nuevo modelo de negocio entre tanta competencia, por eso es de reconocerse la habilidad que tienen los agentes de cambio al momento de idear un nuevo concepto.

Ovans (2015) recomienda que si no es posible pensar en un nuevo modelo de negocios se opte por adaptar alguna de las siguientes formas básicas:

- Club de afinidad: paga regalías a alguna organización por los derechos de vender exclusivamente tu producto.
- Comisión: reúne a compradores y vendedores para que puedas cargar una tarifa por transacción entre ellos.
- Empaquetar: empaquetar bienes y servicios relacionados juntos.
- *Crowdsourcing*: obtener un gran grupo de personas para contribuir con contenido de forma gratuita a cambio de acceso al contenido de otras personas.
- *Freemium*: ofrecer servicios gratuitamente, cobrar por servicios premium.

- Arrendamiento: renta en lugar de vender.
- *Low-touch*: precios más bajos al disminuir el servicio.
- Suscripción: cobra una tarifa de suscripción para dar acceso a un servicio de terminado.

Como se mencionó en los párrafos anteriores, existen ciertas características que poseen las organizaciones con modelos de negocios exitosos y disruptivos, además la tecnología funge como principal aliado para potencializar la implementación de modelos disruptivos, por último, (Ovans, 2015) recomienda algunas formas básicas de modelos de negocio que se pueden utilizar dependiendo del producto o servicio que se está ofertando.

1.8.2 Estrategia genérica de Uber

La industria del transporte había pasado un largo periodo sin que empresas emergentes lograrán implementar modelos de negocios novedosos, sin embargo, todo cambió durante los últimos años.

En 2009, Travis Kalanick y Garrett Camp fundaron *Uber*. A fines del año anterior, se les ocurrió la idea de llamar y pagar un taxi a través de una aplicación de teléfono inteligente después de luchar para encontrar un taxi en una noche invernal en París (Mackay, Migdal, & Masko, 2021, p. 2).

A lo largo de su existencia, *Uber* ha tenido diversos enfoques en los cuales ha empleado distintas estrategias genéricas, en sus primeros años de existencia la compañía utilizaba una estrategia genérica de diferenciación enfocada ya que la plataforma y el servicio solo se ofrecía para ejecutivos. “En su fundación, la compañía entonces conocida como *UberCab* ofrecía un servicio privado de automóviles de lujo. Los clientes eran principalmente ejecutivos de Silicon Valley (Mackay, Migdal, & Masko, 2021).

Las habilidades y recursos adquiridos habían forjado a *Uber* como una compañía que se notaba por la diversidad de sus servicios, aunque su competencia ofrecía productos similares, el desarrollo e innovación de *Uber* la hicieron tener una mejor presencia en el mercado, así pues, la estrategia genérica que más está siendo aplicada por *Uber* es mediante la diferenciación enfocada.

Según Porter (1985) una de las principales habilidades requeridas dentro de la estrategia de diferenciación son las fuertes habilidades de mercadotecnia, que a su vez son lideradas por mano de obra altamente calificada, científicos o personas creativas, Mackay, Migdal y Masko (2021), refieren que *Uber* empleó a más de 22,000 ingenieros, científicos de datos, diseñadores, especialistas en mercadotecnia, gerentes de productos, gerentes de operaciones de productos y otros trabajadores corporativos.

Los productos innovadores de *Uber* se caracterizaron mediante la ingeniería de productos o servicios, por ser los precursores de distintos tipos de servicios que continuamente fueron siendo modificados bajo ciertas estrategias que generaron una mejor presencia de marca. “Al inicio *UberCab* ofrecía un servicio privado de automóviles de lujo, al que los pasajeros podían llamar con solo presionar un botón” (Mackay, Migdal, & Masko, 2021).

El desarrollo e ingeniería de productos y servicios siguieron bajo estrategias que consiguieron diferenciar a la compañía y para el 2012 debutó *UberX*, que permitía a los conductores no profesionales ofrecer viajes en sus propios vehículos a través de la plataforma de *Uber*, (Mackay, Migdal, & Masko, 2021). El empuje por la mejora continua siguió en los siguientes años y a la innovación de *UberX* le siguieron, por ejemplo, *Uber Pool*, *Jump* y *Uber Eats*, que como resultados tuvieron un incremento aproximadamente del 368% en el año 2019 en comparación con el año 2016 (Mackay, Migdal, & Masko, 2021).

La fuerte cooperación de canales y la reputación corporativa de calidad o liderazgo tecnológico perfeccionaron los canales de comunicación que se utilizaban para hacer la conexión entre pasajeros y conductores los cuales lograron ser cada vez más robustos, como resultado se mejoró el intercambio de información para que fluyera de manera más directa y rápida; Mackay et al. (2021) describen que para usar *Uber* los pasajeros descargaron una aplicación en sus teléfonos inteligentes, se registraron para obtener una cuenta e ingresaron información, después mediante una interfaz simple, los usuarios enviaron sus destinos deseados para que de manera casi inmediata un conductor aceptara el viaje.

Con base a lo anterior, debido al continuo desarrollo de productos y servicios innovadores y gracias al correcto uso e incremento de canales de comunicación se utilizaron los recursos para mejorar el proceso de oferta y demanda lo cual hizo a *Uber* diferenciarse del resto de su competencia.

1.8.3 Estrategia de crecimiento de Uber

Como se mencionó anteriormente, *Uber* nace en 2009, tras la idea de su fundador Kalanick y su compañero Garrett Camp de pedir y pagar un servicio de transporte privado a través de una aplicación de teléfono inteligente, dos años después de ese ingenioso concepto, la empresa se había expandido a Nueva York, Chicago y otros mercados estadounidenses (Mackay, Migdal, & Masko, 2021).

Haciendo referencia a las estrategias de crecimiento planteadas por Kourdi (2015), esta empresa apostó por el crecimiento orgánico, expandiéndose primeramente dentro del mismo país, y difundiendo su éxito al entrar a nuevos mercados internacionales lo que fue sorprendente en comparación con la competencia.

En el año 2011, tuvieron su primera aparición en el mercado internacional, esto sucedió en la capital francesa, en el año 2012 se expandió a Australia y al cierre del año 2013 ya estaba en el resto de los continentes, África, Asia y América del Sur. A finales de 2019 estaba presente en 700 ciudades alrededor del mundo. (Mackay, Migdal, & Masko, 2021).

Después de su crecimiento internacional, y con el fin de hacer que el servicio fuera aún más fascinante para el usuario, *Uber* apostó por la diversificación, la cual según Kourdi (2015) tiene como principal cualidad que el producto o servicio se lleve a un área distinta en que se actualmente este.

Un empleado de *Uber* dijo: "Cuando entramos en una nueva ciudad, nos lanzamos con un paquete estándar. Dejamos que los usuarios se acostumbren a nuestros productos principales y luego iteramos y modificamos nuestras ofertas en función de la reacción del mercado" (Mackay, Migdal, & Masko, 2021).

Por lo que, además de los viajes regulares, como anteriormente se mencionó, la empresa creó distintas modalidades de servicio *UberX*, *UberBlack* y *UberPool*, sin embargo, este último se dio de baja en marzo de 2020 por la pandemia *COVID-19*. También, a través de su misma aplicación, en 2014 lanzaron *UberEats* una plataforma de pedidos y entrega de comida online (Mackay, Migdal, & Masko, 2021).

1.8.4 La transformación de la industria de Uber

La idea de negocio inicial de *Uber* fue siempre mejorar el servicio de transporte, principalmente de taxis, y este se aprovechó del incremento del uso de la tecnología y de teléfonos inteligentes, esto impulsó su nuevo modelo de negocio a través de plataformas digitales, ayudándole a conectar el servicio con la demanda de los consumidores de forma diferente a lo convencional.

Alcanzar la transformación de un modelo de negocios conlleva tiempo, y en muchas ocasiones no siempre el intento es exitoso, sin embargo, Según Kavadias, Ladas y Loch (2016) sostienen que para transformar una industria los modelos de negocio de las empresas deben unir la tecnología con una necesidad de mercado emergente.

Esto es característico de *Uber*, esta empresa se apoya de una aplicación que conecta conductores con pasajeros, ajustándose a los requerimientos y la economía de cada usuario mediante un servicio diferenciado, *Uber* fue la primera de las muchas aplicaciones para compartir viajes (O'Brien, 2017).

A través del uso de tecnologías, la empresa ha sido capaz de realizar análisis de las peculiaridades de su industria, entender las necesidades y prácticas de consumo de los usuarios, lo que le ha facilitado conseguir el éxito en su modelo de negocio.

Uber cuenta con cinco de las seis características que tienen los modelos de negocio que logran transformar sus industrias, según Kavadias, Ladas y Loch (2016).

1. Personalización de producto: como se mencionó anteriormente, *Uber* analizaba muy bien cada mercado al que entraría y también ya estando en él, a través de sus aplicaciones identificaba las necesidades de los usuarios, sus costumbres, y creaba un nuevo servicio que se adaptara a cada país para que cada cliente tuviera la oportunidad de elegir lo que se ajustara a su necesidad y presupuesto.
2. Uso de activos compartidos: la esencia del negocio no contaba con activos fijos por lo que a través de automóviles de terceros llevaban a cabo la prestación del servicio, en el que cualquier persona podía usar su vehículo personal y generar un ingreso extra en sus tiempos libres siendo chofer para la aplicación.

3. Precio fijado en función del uso: al solicitar un viaje a través de la aplicación, se verá reflejada la tarifa estándar que depende del tipo de servicio, un punto de partida y el destino, si se decide no solicitar el viaje, la tarifa no se cargará. A su vez, *Uber* también utiliza una tarifa dinámica que se activa cuando la demanda de usuarios aumenta y excede la oferta de conductores libres. Siendo siempre tarifas calculadas por la aplicación, descartando la posibilidad de que el chofer manipule la cantidad a cobrar.
4. Ecosistema colaborativo: esto es algo característico del servicio que brinda *Uber* en su plataforma, donde permite que el usuario y conductor estén en constante comunicación, intercambiando información previa el viaje, a través de un chat. De igual manera, al finalizar el viaje les otorga la posibilidad a ambos de evaluar a su contraparte.
5. Organización ágil y adaptativa: favorecido por sus recursos y tecnologías, *Uber* puede responder rápidamente a la demanda en tiempo real, puede pronosticar escenarios y reaccionar de forma inmediata, hacer ajustes correspondientes los costos mediante de su tarifa dinámica al detectar los cambios en la oferta-demanda, así como reducir tiempos de espera a los usuarios a través de sus tecnologías de geolocalización con las que hace ajustes oportunos de conductores dependiendo de la ubicación y cercanía de cada uno.

A pesar de que la empresa no cumple con la característica de proceso de circuito cerrado donde hay reutilización de recursos, según Kavadias, Ladas y Loch (2016) solo si una organización no cumple con al menos tres de las seis características modelo de negocios no cumple con lo necesario para ser un modelo transformador, sin embargo, *Uber* es como pocos, un caso de éxito y se puede decir que ha transformado su industria con las otras cinco.

Sin duda, gran parte de su victoria fue el interés por mantener siempre un valor agregado que refleja su servicio para estar cuando otros no están.

1.8.5 Problemas éticos enfrentados por Uber

Desde sus inicios *Uber* ha sido foco de atención en sus alrededores por la propuesta disruptiva en la industria, desde la prensa, sus competidores y gobiernos que muchas de las veces no sabían cómo abordar el tema de las regulaciones de este nuevo modelo de negocio, hasta los clientes que tomaron como una opción a la deficiencia que el transporte ordinario de alquiler no estaba proporcionando una solución. “*Uber* fue lo único que me dio la confianza de sentirse independiente en Delhi, algo que no sientes aquí” (Mackay, Migdal, & Masko, 2021).

Sin embargo, esta empresa ha tenido problemas con las autoridades, en 2010 *Uber* tuvo diferencias con las entidades reguladoras del transporte en California, por no tener un permiso adecuado para operar, ya que ellos se percibían como una empresa tecnológica, no como de transporte, porque no tenía vehículos ni conductores. Un escritor menciona que, la técnica de expansión agresiva estaba basada en la confrontación de principios, *Uber* iniciaba a operar las regiones hasta que las autoridades le decían lo contrario (Mackay, Migdal, & Masko, 2021).

Al ingresar al mercado de Colombia en la ciudad de Bogotá, esa sede representaba la segunda ciudad de Latinoamérica a la que entraba. El servicio de los autos de alquiler era precario e inseguro, por lo que se veía una gran oportunidad para su expansión. Sin embargo, los problemas con los servicios tradicionales de transporte iniciaron. Los taxistas objetaron que la compañía recién ingresada al mercado tuviera las mismas regulaciones que los ellos v (Mackay, Migdal, & Masko, 2021).

En marzo del 2015 el gobierno colombiano puso una multa por \$140,000 dólares por su operación que no estaba regulada, y demandó que se registrara como una organización de servicio de taxi, sin embargo, *Uber* se negó a tal petición gubernamental (Mackay, Migdal, & Masko, 2021). Ya a finales del 2019 el gobierno nuevamente pone una demanda, esta vez la

plataforma tecnológica detiene sus operaciones, pero por solo tres semanas, para reiniciar actividades a inicios de al 2020 (Mackay, Migdal, & Masko, 2021).

El rápido crecimiento ha sido una de las muchas cosas que ha distinguido a esta compañía, el gran apoyo de financiamiento le ha permitido ingresar a muchos mercados en todo el mundo, con el poder de su liquidez han sido capaces de superar muchas de las barreras que se les han puesto en su camino: sociales, gubernamentales y laborales, por mencionar algunas. “Desde sus inicios, Kalanick manejó a *Uber* con el lema crecimiento, sobre todo, con la mentalidad de pedir perdón y no permiso cuando se trata de expandirse a nuevos mercados e interacciones con reguladores y competidores” (Mackay, Migdal, & Masko, 2021).

Ha enfrentado quejas por parte de la prensa, acusándolo sobre la política de privacidad en sus clientes y sus datos. En 2014 la prensa informó sobre el rastreo que hacían los empleados de la compañía a los usuarios vía GPS (Mackay, Migdal, & Masko, 2021). Muchos de sus clientes dejaron de usar la plataforma al enterarse de las debilidades que tenían en el manejo de la privacidad de la información. “Un inversor ángel explicó al *Times* por qué había dejado de usar *Uber*: no quiero que tengan mi información, mi tarjeta de crédito o mi nombre” (Teo & Kien, 2017, pág. 14).

También se han hecho acusaciones e investigaciones sobre el ambiente tóxico que hay en la organización. Una exempleada hizo una acusación por permitir la misoginia en la cultura, esos hechos dieron como resultado la renuncia de su *CEO* Travis Kalanick en el año 2017 (Mackay, Migdal, & Masko, 2021).

Las acusaciones que ha tenido *Uber* a lo largo de su incursión y expansión en la industria, algunas son válidas y otras más han sido por el conflicto de intereses que existe en el entorno, por ejemplo, las quejas de los taxistas tradicionales, se sintieron incómodos porque llegó una

propuesta revolucionaría a proponer una apuesta más segura y eficiente. Sin embargo, los altos ejecutivos de la compañía debieron prever ese tipo de situaciones para mitigar esos conflictos con los dilemas éticos, proponiendo soluciones anticipadas, sin esperar que los gobiernos y sociedades se los exigieran.

La gestión ética requiere algo más que simplemente seguir lo que dicta la ley o las señales del mercado, las dos instituciones que de otro modo guían el comportamiento empresarial. Más bien, la gestión ética es un proceso de anticipando tanto en la ley como en el mercado, y por razones comerciales sólidas (Stark, 2022).

Trabajando con ese enfoque para saber manejar los dilemas éticos y actuando en ellos, puede hacer una combinación en su despliegue estratégico del impacto en la expansión, sociedad y financieramente, mejorando la relación con la prensa que puede llevar a una reducción de notas negativas que afecten a la corporación. Stark (2022) refiere que los directivos deben tomar la iniciativa de proponer soluciones en favor de la sociedad, medio ambiente o política, sin esperar a que se los pidan de una manera obligada.

1.8.6 Lecciones aprendidas y casos de éxito en Uber

Uber es un ejemplo muy claro sobre el papel que juega la innovación en las organizaciones, hizo una entrada tan disruptiva a la industria de transporte que la ha estado cambiando con su modelo de negocio. Los servicios ordinarios de movilidad se vieron impactados fuertemente por este cambio de paradigma, la industria tenía mucho tiempo con el mismo sistema, sin evolucionar, ni proponer mejoras al público.

Los usuarios no tenían opciones antes de *Uber*, debían usar el servicio como se ofrecía, sobre todo en países en vías de desarrollo. En 2019 *Uber* tuvo el crecimiento más rápido en la

región de Latinoamérica, esto por las condiciones inseguras del servicio ordinario y sin tener alternativas los clientes (Mackay, Migdal, & Masko, 2021).

Aún con el crecimiento que estaba teniendo en los viajes compartidos, no paró de innovar. En sus inicios ofertaba el llamado *UberBlack*, enfocado a viajes ejecutivos; en 2012 lanzó el *UberX*, el cual era un servicio económico enfocado a un segmento más grande e inicialmente solo aceptaba pagos con tarjeta de crédito, posteriormente también aceptó pagos en efectivo (Mackay, Migdal, & Masko, 2021).

Un ejemplo más de sentido de innovación que tienen en su cultura organizacional, es que sus propuestas no solo se enfocaban en el servicio de transporte compartido, también ingresaron al mercado de entrega de comida entre restaurantes y clientes, con su llamado *UberEats*. El concepto de entrega de comida nació en Los Ángeles y Barcelona, pero para 2016 se expandió muchas otras ciudades como Nueva York y Toronto (Teo & Kien, 2017).

Esta parte de no sentirse cómodos en el camino, aunque sean líderes en el mercado, es un punto que las nuevas o actuales organizaciones deben tomar en cuenta, como clave para permearla en sus sistemas y cultura, porque en el dominio que se tenga en el mercado puede cambiar de manera muy rápida, para eso deben estar alertas de las nuevas tendencias, tecnologías y cambios en general de la industria. Una de las maneras de anticiparse a los cambios y estar preparados, es el desarrollo de las capacidades dinámicas, no estar solo en actividades del día a día, si no, estar atentos a la periferia del negocio, que está pasando, que cosas nuevas vienen que pueden impactar la organización, a esta actividad se le llama percibir o censar el cambio (Schoemaker, Heaton, & Teece, 2018).

Otras lecciones importantes que se pueden tomar de la experiencia de *Uber* son todos los problemas a lo que se enfrentó con la industria, el gobierno y sus empleados. Su estrategia de

crecimiento era tan agresiva que solo se enfocaba en su expansión, sin involucrar a todas las partes afectadas o interesadas, eso daba como resultado demandas, huelgas, ataques de la prensa, etc. “*Uber* es conocido por empujar a nuevos mercados antes de que se implementen las regulaciones y elaborar reglas más tarde cuando las autoridades toman medidas drásticas” (Teo & Kien, 2017, pág. 6).

Kalanick y Camp debieron involucrar a todas las partes interesadas en su modelo de negocio, de esa manera pudieron haber prevenido muchos de los problemas que enfrentaron y muy probablemente los sigan teniendo. *Apple* otro gigante de la tecnología, cuando entró a la industria de la música con su producto llamado *iPod*, sabía que debía involucrar a todas las partes afectadas, como lo eran los propietarios del contenido: compañías discográficas y editoras de música, eso fue clave para asegurar que su modelo fuera exitoso (Schoemaker, Heaton, & Teece, 2018).

Respecto al impacto social y cultura laboral, *Grupo Bimbo* empresa mexicana líder en la industria de la panificación a nivel mundial, tiene gran enfoque en el bienestar de sus empleados y sociedad, sus valores y responsabilidad social los ven como clave en su crecimiento.

Durante ocho años consecutivos, *Bimbo* había sido galardonado con el Premio Socialmente Responsable a la Empresa de CEMEFL, el Centro Mexicano para la Filantropía. Por otra parte, *Bimbo* ocupó el puesto nueve del Instituto de Reputación para la mejor reputación corporativa del mundo. Las siguientes empresas mexicanas clasificadas en el estudio fueron el *Grupo Modelo* y *Cemex* en el lugar 112 y 119, respectivamente (Rangan & Garcia, 2009, pág. 1).

De esa manera *Bimbo* ha tomado su programa de responsabilidad social como soporte de su estrategia de crecimiento, siempre tomando en cuenta que también la comunidad se vea

beneficiado del éxito de su modelo de negocio. “Incluso mientras perseguimos una agenda de crecimiento ambiciosa, no podemos olvidar nuestros valores centrales y quienes somos como empresa” (Rangan & Garcia, 2009, pág. 1).

La estrategia de *Uber* debió poner más énfasis en el impacto positivo en su entorno, como son la sociedad y empleados, esa dirección le hubiera dado una cobertura de manera holística en el despliegue estratégico, beneficiándolos, como lo ha hecho *Bimbo* y otras corporaciones con alto sentido de responsabilidad social.

1.9 Modelo de negocios digitales: caso *Etsy*

Con el nacimiento del internet y la navegación en la red, llegaron también formas de hacer negocios, relaciones más estrechas entre empresas y clientes, esto que hoy parece algo tan básico en el día a día, hasta hace algunos ayeres era algo desconocido en su totalidad, sin embargo, ahora es una manera de generar ingresos económicos importantes a las compañías.

Existen distintas maneras de definir lo que es un negocio digital, se puede referir al procedimiento utilizado para otorgar servicios y productos personalizados a sus consumidores y con ello recibir ingresos a través de la red o alguna aplicación móvil. En este tipo de negocio, el objetivo principal de la compañía se basa el aprovechamiento de tecnología, análisis de datos e innovación de aplicaciones, así como la combinación de algoritmos para acercarse a los consumidores, generando una ventaja competitiva para que los clientes estén dispuestos a pagar (Linde, Sjödin, Parida, & Gebauer, 2021).

Según Talin (2021) existen cuatro características importantes para definir a un negocio de este tipo. La primera, la propuesta de valor creada utilizando únicamente el servicio través de tecnologías digitales, como ejemplo, los pioneros en este mundo digital, *EBay* y *Amazon* que cambiaron el camino de las ventas, así como *Amazon* que podría ser hoy un mercado local,

Airbnb una agencia de habitaciones en varias ciudades y *Uber* una central de taxis o una agencia de coches compartidos, pero que hoy, gracias al uso del internet son lo que hoy se conoce.

La siguiente característica es que son nuevos en el mercado y pueden diferenciarse de las ofertas digitales, por ejemplo, al consultar el saldo por medio de la aplicación bancaria, ello es una oferta digital del proveedor de servicio, pero cuando se solicita un medio de transporte por medio de una aplicación que conecta directamente con el conductor y que al final hay una compensación monetaria por el servicio, entonces es un negocio digital.

La tercera es que la adquisición y distribución de clientes se basa en los canales digitales para llegar al público potencial. Y, por último, como se mencionó anteriormente, es que los clientes estén dispuestos a pagar por el servicio digital, creando así un valor único para el cliente que puede ser monetizado (Talin, 2021).

1.9.2 Cómo transformar la compañía a un modelo de negocios digital

Con la aparición del *COVID-19*, la cantidad de trabajo dentro de las empresas ha crecido de manera exponencial, derivado de lo compleja que se volvió la operación completa; además ha orillado a las compañías a adentrarse en una era digital, obligando a las organizaciones a encontrar formas de relacionarse digitalmente con sus clientes, empleados y hasta su cadena de suministro, teniendo que ejecutar sus negocios aprovechándose del uso de la tecnología.

El desarrollo de modelos de negocio digitales es una tarea importante para las empresas, ya que es incuestionable que los consumidores son cada vez más cercanos a la tecnología e inclusive, desvían sus preferencias hacia este tipo de transacciones en línea por la comodidad que reciben a cambio. Pero mantener un modelo digital rentable es mucho más complejo de lo que las compañías puedan pensar (Linde, Sjödin, Parida, & Gebauer, 2021).

Antony Edwards (2021) clasificó los esfuerzos de transformación digital en tres tipos, aquellas que están adaptando sus servicios para ser una compañía aún más digital, así como las que están acogiendo la modalidad para modificar la forma de comunicarse con sus clientes y, por último, los que a través de la tecnología están cambiando su estructura interna y lograr un cambio en su forma de trabajo.

Sin embargo, muchas veces las compañías obtienen tecnología sin tener amplio entendimiento de lo que conlleva la digitalización, haciendo grandes inversiones, pero los beneficios económicos esperados no les resultan reveladores o pueden incluso, llevarlos a tener pérdidas, explotando las oportunidades sin llevar a cabo la investigación adecuada. A lo que Linde, Sjödin, Parida y Gebauer (2021) denominan paradoja de la digitalización y creen también que lograr el éxito de la transformación no es el fuerte de todos por lo que reconocen tres trampas ordinarias que cometen las empresas al tratar de trasladarse a un modelo de este tipo:

- Empujar un modelo de negocio digital sin entender el valor del cliente, sería bueno pensar en el cliente y en la propuesta de valor única que se quiere tener, sin embargo, en su prisa por explorar las oportunidades del modelo de negocio digital las empresas pueden no apreciar las necesidades específicas de los clientes que deben satisfacer.
- Prometer ganancias adicionales sin entender el proceso de generación de valor, cada negocio tiene que entender el tipo de ofertas quiere tener y dónde quiere optimizar, una oferta digital valiosa puede fracasar porque una empresa aún no ha implementado los procesos adecuados para entregar ese valor, pudiendo provocar clientes insatisfechos, pérdida de valor de la marca y pérdidas financieras.
- Comprar la oportunidad digital sin entender el valor del cliente, la falta de comprensión de cómo reacciona el modelo de negocio a las diferentes condiciones del mercado, como la

fluctuación de la demanda, y la identificación de las condiciones límite críticas, conduce a la elección errónea de los parámetros de precio y rendimiento, así como a los contratos erróneos. Entendiendo que las áreas de oportunidad para la migración al modelo de negocio digital son numerosas, Linde, Sjödin, Parida y Gebauer (2021) numeran tres fases que puede ayudar a las empresas mejorar sus prácticas de innovación, en cada una de existen una serie de pasos.

- Fase A: evaluación del valor de la oportunidad digital, en la que las empresas realizan una evaluación sistemática de la oportunidad del cliente frente al nuevo modelo de negocio, lógica de esta evaluación implica añadir y capturar valor adicional tanto para el cliente como para el proveedor.
 - Paso 1: realizar la selección de oportunidades de los clientes, obtener una visión profunda de las actividades del cliente para comprender el potencial de una oferta digital.
 - Paso 2: perfeccionar la propuesta de valor: este paso consiste en evaluar lo que es único y convincente de la solución para el cliente que se está considerando y, a continuación, perfeccionar esos aspectos.
- Fase B: gestión de los riesgos de las oportunidades digitales, en esta fase, las empresas pretenden tomar decisiones empresariales informadas, relacionadas con los riesgos adicionales asociados a la introducción de un nuevo modelo de negocio.
 - Paso 3: evaluar los riesgos de oportunidad del modelo de negocio, este paso implica una evaluación estructurada de los nuevos riesgos que pueden surgir en el cambio hacia ofertas digitales inciertas.
 - Paso 4: revisar el nuevo modelo de negocio para gestionar los riesgos, este paso crítico permite optimizar el nuevo modelo de negocio para las condiciones específicas de la oportunidad del cliente. Las empresas deben utilizar los riesgos identificados y las

conclusiones extraídas de la evaluación constructivamente y transmitir las para que el modelo de negocio se adapte a la gestión óptima de estos riesgos.

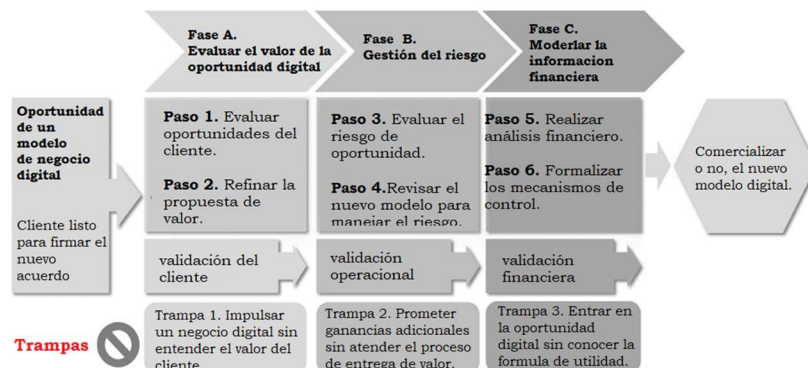
- Fase C: modelización de la oportunidad digital financiera de la oportunidad digital.

Antes de la comercialización, las empresas deben analizar los parámetros financieros para asegurarse de que el nuevo modelo de negocio incluya una sólida fórmula de beneficios. Esta fase implica comprender la dinámica comercial y las consecuencias de la implantación del nuevo modelo de negocio, así como el impacto en el negocio existente.

 - Paso 5: realización de análisis de sensibilidad financiera y de escenarios, este paso cumple el objetivo de mejorar la comprensión de cómo el modelo reacciona a los cambios. un análisis de sensibilidad consiste en comprobar cómo influyen las distintas hipótesis en los modelos de negocio digitales.
 - Paso 6: formalizar los mecanismos de control contractual, su propósito es desarrollar mecanismos de control contractual que aseguren la claridad del alcance, el control del modelo de ingresos y la gestión de los cambios.

En la ilustración 14, se muestra el resumen de los pasos a seguir para utilizar el método de análisis de tres fases.

Ilustración 14. Un marco para evaluar las oportunidades del modelo de negocio digital



Nota: tomada de Linde, Sjödin, Parida y Gebauer (2021)

1.9.3 Modelo de negocio digital de Etsy

En el año 2005 los emprendedores Robert Kalin, Chris Maguire y Haim Schoppik, se preguntaban por qué no existía una oferta en línea para las empresas pequeñas que hacen sus productos a mano o de manera artesanal para que ofertaran sus productos, esa inquietud los llevo a lanzar el sitio *web Etsy.com* en agosto de ese año (Zippia, 2022).

Su intención era tomar ventaja del recurso de la tecnología para conectar personas que ofrezcan un producto único o personalizado con clientes que busquen ese tipo de oferta y de esa manera fortalecer las comunidades. Su misión es sencilla: mantener el comercio humano (Etsy, 2022).

Su inicio les dio una oportunidad a las compañías de la industria artesanal principalmente, ofreciendo esta plataforma que conectaba a los clientes con proveedores vía internet en un ambiente de comercio electrónico, eso les ayudaría a promover sus artículos y a consecuencia sus ventas. Para el año 2007 tenía 450 mil vendedores registrados en su plataforma y para el mes de mayo tuvo ventas por más de 1.7 millones de dólares (Zippia, 2022).

Etsy siguió evolucionando en su oferta de valor, metiendo nuevas herramientas a su plataforma para mejorar el servicio y ayudar a que los productos de los vendedores se posicionaran de una mejor manera. Para inicios del año 2008 recibió fondos por 27 millones de dólares (Zippia, 2022).

Etsy había tenido un crecimiento considerable en los pocos años de haberse fundado, sin duda tuvo un impacto muy fuerte en la industria del comercio electrónico, presentando su modalidad de productos artesanales y personalizados. Ese buen inicio que tuvo llevó a la compañía a hacerse pública en el año de 2015, con una oferta pública de 100 millones de dólares (Zippia, 2022).

Tiene un alto sentido de responsabilidad social, por ejemplo, respecto a la parte de impacto ambiental, su energía es 100% de fuentes renovables y tienen como meta tener cero emisiones de carbón para el año 2030; en el ámbito social, el 20% de sus puestos de liderazgo corresponden a minorías no representadas y tienen como meta para el año 2023 doblar esa cantidad y para el cierre del año 2020 invirtieron 2.6 millones de dólares apoyando a organizaciones comunitarias (Etsy, 2022).

Para diciembre del año 2020, *Etsy* contaba con 4.4 millones de vendedores, 81.9 millones de compradores y una oferta de 87 millones de productos alrededor del mundo vía virtual; tiene presencia física en siete regiones del mundo: Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Canadá Australia, Francia e India y cerró el año con ventas brutas de mercancía por 10.3 mil millones de dólares (Etsy, 2022).

La manera como *Etsy* crea y captura valor, es por medio su plataforma tecnológica de comercio electrónico, conectando las propuestas de valor de los ofertantes con la demanda de productos y diseños únicos. Se ofrece a los vendedores un lugar con el potencial de ofrecer sus productos a millones de compradores con herramientas y servicios diseñados para que los emprendedores creativos obtengan ingresos y escalen sus negocios (Etsy, 2022).

Los clientes se ven atraídos con *Etsy* por su propuesta diferenciadora y el deleite de sus artículos, buscando productos únicos conectándose con sus creadores de manera directa. Los clientes llegan a *Etsy* inspirados por la oferta creada por la creatividad de los emprendedores (Etsy, 2022).










Para ser parte de la comunidad *Etsy* y vender artículos, los proveedores ingresan pagando 20 centavos de dólar por cada producto que se oferte a la plataforma, por cada venta unitaria se

cobra el 5% y adicionalmente una cuota del 12% o 15% por gastos de publicidad fuera del portal *Etsy* (Etsy, 2022).

Su tecnología les permite procesar muchos datos que les da como resultado mejorar la experiencia de los clientes, como hacer recomendaciones de acuerdo con su historial de compras. El uso de algoritmos de aprendizaje en su plataforma crea una experiencia única y ayuda a vendedores y compradores para hacer una conexión exitosa a través de *Etsy* (Etsy, 2022).

Parte de las actividades que ha hecho la compañía para seguir mejorando en el área de la digitalización es que, en el año 2020 terminaron su principal migración a los servicios en la nube de *Google cloud* para seguir siendo competitivos en su negocio central. Con dicha migración se espera tener una mejor eficiencia en la ingeniería, enfocándose más en el producto que en el mantenimiento de los sistemas, lo cual ven que tendrá un impacto positivo a nivel estratégico (Etsy, 2022). La ilustración 15 da un panorama completo del modelo de negocios de *Etsy*.

Ilustración 15. Modelo de Negocios de Etsy

Cadena de valor	Key Activities	Propuesta de valor	Relaciones	Segmentos
Compañías de logística	Servicio al cliente	Plataforma para vender y comprar productos únicos, artesanales, antiguos y de gran calidad	Eventos locales para incrementar el comercio	Vendedores: artesanos, coleccionistas, productores que quiere vender sus productos online
Negocios pequeños	Desarrollo de plataforma	Métodos de pago fáciles y seguros	Educación y soporte a vendedores	
Empresas de desarrollo	Mercadotecnia Online	Creación de tiendas de productos dentro de la plataforma	Sistema de feedback y rating	Compradores: consumidores globales que quieren comprar productos únicos, hechos a mano, antiguos, para uso propio o para eventos especiales
Organizaciones locales	Administración de usuarios (vendedores y compradores)	Comunidad mas grade de compra y venta de productos artesanales, unicos y ventage online		
				
	Recursos clave		Canales de distribución	
	Compradores Vendedores Plataforma		Página web Aplicación Android Aplicación iOS Eventos locales para incrementar el comercio	
				
	Estructura de costos		Fuentes de ingresos	
	Pago de salario Eventos locales Gastos de mercadotecnia Mantenimiento página web		Cobro de 0.20 dólares por cada producto publicado en la página Comisión del 5% por cada venta realizada	

Nota: Elaboración propia con datos de Etsy (2020)

1.9.4 Estrategia genérica y de crecimiento de Etsy

En los párrafos anteriores se mencionó que *Etsy* es una compañía estadounidense digital caracterizada por un modelo de negocio *de* comercio electrónico de productos únicos, artesanales, hechos a mano y de gran calidad.

La estrategia genérica que sigue *Etsy* es por medio de la diferenciación enfocada a un nicho de mercado, ya que de las plataformas de comercio electrónico que existen en la industria es la que se diferencia por la compra y venta de productos tan únicos y especiales.

En cuanto a la manera que creció al inicio *Etsy* sin duda alguna se derivó de la disrupción que le dio al comercio electrónico, sin embargo, el crecimiento de *Etsy* acrecentó debido a las alianzas estratégicas, asociaciones y compras que realizó con otras organizaciones dedicadas el mismo modelo de negocios, pero con características particulares.

Ha hecho también alianzas estratégicas con distintas organizaciones tecnológicas, de canales de distribución, etc. “Se han identificado 101 socios en el ecosistema de socios de *Etsy*, 61 de estos socios son socios tecnológicos y 40 son socios de canal; *Zapier*, *Shopify* y *Tonkean* son los socios más grandes en este ecosistema” (Partnerbase, 2022).

Un punto muy importante es que además de que *Etsy* ha forjado buenas alianzas, también ha sabido hacer las adquisiciones correctas en el tiempo correcto. “*Etsy* ha realizado ocho adquisiciones y una inversión. La compañía ha gastado más de \$ 2.13B para las adquisiciones” (Tracxn, 2021), así pues, se concluye que la estrategia de crecimiento que ha seguido *Etsy* es por medio de las adquisiciones y alianzas estratégicas.

1.9.5 Desempeño económico de Etsy

A lo largo del tiempo *Etsy* ha tenido un crecimiento notable en el precio de su acción y en sus ventas el cual fue originado por las buenas decisiones que ha tomado, por su estrategia genérica y de crecimiento y por su caracterizado modelo de negocios.

Al momento de su salida a bolsa las acciones de *Etsy* valían \$27.58 dólares por acción, hoy en día la acción de *Etsy* tiene un valor de \$141.77 dólares por acción, es decir desde su salida a bolsa ha tenido un crecimiento constante que ha alcanzado el valor de 514% en

comparación con su primer año (Google Finance, 2021). La ilustración 16 muestra el comportamiento del valor de la acción de *Etsy*, a lo largo de su historia.

Ilustración 16. Valor de la acción de Etsy a lo largo de la historia.



Nota: Tomado de Google Finance (2021)

El resultado de las operaciones de *Etsy* también ha tenido un crecimiento bastante notable, las adquisiciones hechas a partir del año 2019 han llevado a la organización a tener un crecimiento de más del 300% en los ingresos del año 2020 en comparación con los del año 2019 (Etsy, 2020).

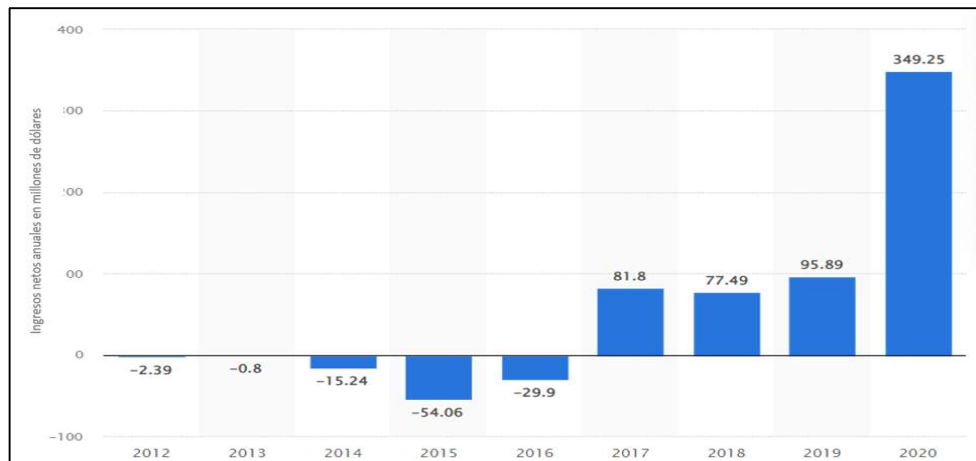
El comportamiento de los últimos tres años en los ingresos netos de *Etsy* siempre ha reflejado un crecimiento constante, lo cual indica la correcta implementación de estrategias que ha sido llevada a cabo. Las ilustraciones 17 y 18, muestran los resultados de las operaciones de *Etsy*, que como se comentó en líneas anteriores ha tenido un considerable incremento.

Ilustración 17. Resultado de las operaciones de Etsy al cierre del año 2020.

	Al cierre del Diciembre 31		
	2020	2019	2018
	(en miles)		
Ventas:			
Mercado	\$ 1,303,126	\$ 593,646	\$ 444,765
Servicios	422,499	224,733	158,928
Ventas totales:	1,725,625	818,379	603,693
Costo de ventas	464,745	271,036	190,762
Utilidad bruta:	1,260,880	547,343	412,931
Gastos de operación:			
Mercadotecnia	500,756	215,570	158,013
Desarrollo de producto	180,080	121,878	97,249
Generales y administrativos	156,035	121,134	82,883
Gastos de operación totales	836,871	458,582	338,145
Ingreso de operaciones	424,009	88,761	74,786
Otros gastos	(58,300)	(8115)	(19,708)
Ingresos antes de impuestos	365,709	80,646	55,078
Beneficio por impuestos a la renta	(16,463)	(15,248)	(22,413)
Utilidad Neta:	\$ 349,246	\$ 95,894	\$ 77,491

Nota: tomado de Etsy (2020)

Ilustración 18. Gráfico de ingresos netos de Etsy



Nota: tomado de Pasquali (2021)

La implementación del modelo de negocios digital de *Etsy* a través del comercio electrónico le ha permitido crecer en sus ventas de manera exponencial, de la mano la ejecución de una correcta estrategia genérica de diferenciación enfocada en nichos ha logrado que encuentre una gran fidelidad en sus clientes, además las alianzas estratégicas y la compra de distintas organizaciones de comercio electrónico le generaron a esta compañía una gran presencia alrededor del mundo.

Etsy debe continuar desarrollando herramientas que lo diferencien del resto de su competencia, mantener intacta su cultura organizacional y disminuir sus tarifas establecidas, pues empresas como *Amazon* han empezado a enfocarse en el nicho en el que *Etsy* fue pionera y esto podría ocasionarle una pérdida de clientes en caso de que la compañía se quede estática.

1.10 Retos del trabajo a distancia ante la pandemia *COVID-19*

A lo largo de la historia distintos eventos han marcado la historia de manera insólita, mismos que han puesto a prueba la existencia de muchas compañías que ofertan sus productos o servicios en diversos mercados; dichos cambios disruptivos se derivaron de guerras, crisis económicas, pandemias globales, entre otros.

En los últimos años el mundo ha sido sacudido radicalmente derivado de una pandemia global que ha afectado significativamente desde el 2020 a todos los mercados existentes. El *COVID-19* es una enfermedad que terminó por crear una crisis en todo el mundo y que orilló a distintas organizaciones a adoptar estrategias y cambios de manera inmediata, mismas que serán abordados en los siguientes párrafos.

*1.10.1 Adopción del trabajo a distancia por *COVID-19**

El concepto de trabajo remoto o desde casa fue cada vez más adoptado como una estrategia necesaria que las organizaciones pusieron en práctica tras la aparición del *COVID-19*, dicho concepto hace referencia al trabajo en casa, como en toda estrategia existen ventajas y desventajas que en este caso dependen del giro de la compañía. “El modelo de trabajo remoto ofrece ventajas obvias, desde menores gastos generales y horarios flexibles hasta aumentos en la productividad junto con tasas de deserción más bajas. También trae desventajas obvias, como la soledad del trabajador y el agotamiento” (Lowy, 2020).

Con la aceptación del trabajo en casa sin duda alguna se optimizaron muchos recursos, sin embargo, con el paso del tiempo los colaboradores empezaron a tener ciertos retos que los alejaban de la productividad que se supone deberían tener, el dinamismo no era igual y la información que querían transmitir hacia los demás no tenía la misma calidad que si lo hacían frente a frente. De acuerdo con Lowy (2020), una de las mayores desventajas del trabajo remoto es la pérdida de la comunicación cara a cara a medida que las empresas recurren más a métodos de comunicación de bajo ancho de banda como el correo electrónico y el chat.

Como una medida de contención se adoptaron algunas herramientas para mejorar la calidad de la información que se quería transmitir entre distintos empleados, clientes y proveedores. “Las videoconferencias se han convertido en la alternativa para la comunicación empresarial, aunque los miembros del equipo a veces pueden sentirse tímidos a la hora de encender sus cámaras, no se pueden ignorar los beneficios de este método de comunicación” (2020)

Otro de los grandes desafíos que surgieron derivado de la aceptación del trabajo remoto fue la gran cantidad de juntas innecesarias que se estaban creando para satisfacer la necesidad de información entre departamentos. Lowy (2020) confirma que este es un error común que cometen los líderes cuando intentan aumentar la comunicación cara a cara entre los miembros del equipo remoto.

Para tratar de contrarrestar el exceso de juntas que no generan valor, es necesario que el líder del equipo permee el tiempo como un recurso primordial para llevar a cabo la operación diaria y que si se desperdicia puede poner en peligro el resto de las actividades de un colaborador. “Deshacerse de las reuniones programadas innecesarias y fomenta las

conversaciones ad hoc (videollamadas o chats rápidos) para resolver los problemas a medida que surjan” (Lowy, 2020).

Relacionado también con lo anterior, los consejos e información que se comparten muchas veces surgen en lugares en común y lejos de la oficina, el intercambio de ideas entre colaboradores y fuera de reuniones formales es de suma importancia para incrementar el conocimiento y la experiencia. Lowy (2020) reconoce que el trabajo remoto amenaza el intercambio informal de información facilitadas por los espacios físicos compartidos. A menudo, compartir experiencias en la cocina durante el almuerzo revela un nuevo enfoque posible o inspira ideas.

Para seguir esta costumbre se sugieren distintas actividades siempre y cuando se cumplan primer las actividades críticas. “Los colaboradores también pueden beneficiarse de reuniones informales donde los miembros del equipo pueden entablar conversaciones no relacionadas con el trabajo como lo harían en la oficina” (Lowy, 2020).

Sin duda alguna el trabajo remoto llevado a cabo de manera correcta y utilizando los medios y herramientas necesarias potencializa la productividad de los colaboradores al mismo tiempo de que se optimizan los recursos de la compañía.

1.10.2 Dinámicas familiares y trabajo remoto

Los párrafos anteriores describieron los retos que pueden afrontar la mayoría de los colaboradores al momento de trabajar remotamente, sin embargo, existen muchos trabajadores que son padres de familia y que además de llevar a cabo su jornada laboral de manera remota tienen que hacerse cargo de sus hijos debido a que ellos también están en formato virtual derivado de la pandemia por el *COVID-19*.

De acuerdo con Gratton (2020) la distracción familiar que presenta la nueva realidad del trabajo desde casa es uno de los problemas de la crisis del *COVID-19*. Es uno que, si no se controla, conduciría a una caída significativa en la productividad y la creatividad. Así pues, los líderes de las organizaciones tienen además como principal objetivo el crear estrategias para la resolución de problemas de manera grupal bajo un enfoque empático.

Como uno de los principales retos que las organizaciones deben afrontar es el establecer los límites que existen para los colaboradores que trabajan de manera remota y que además tienen responsabilidades familiares (Gratton, 2020). Desafortunadamente la pandemia ha causado que la cadena de suministros en todo el mundo sea bastante compleja en todos los mercados, las compañías con poca visión y nula preocupación por sus empleados se olvidan de que además de su jornada laboral los trabajadores tienen actividades personales, cuidados y rutinas que necesitan realizar, y es ahí cuando se rompen los límites entre el trabajo y la vida personal.

“Con familias enteras en cuarentena, los límites se están disolviendo. En lugar de dos transiciones (casa a trabajo, trabajo a casa), ahora hay múltiples (trabajo, cuidar a un niño, preparar el almuerzo, etc.). Esto afecta la concentración y la productividad” (Gratton, 2020). Para tratar de respetar dichos límites, el autor Gratton (2020) recomienda que se adopten tres ideas:

1. Empatiza con el contexto de cada empleado: las situaciones y contextos pueden ser muy diferentes, por ejemplo, ser una persona soltera que vive y trabaja en cuarentena es una experiencia muy diferente a ser miembro de una familia trabajadora con niños pequeños.
2. Alienta a los empleados a comunicar sus nuevas normas: algunas empresas están creando activamente nuevos horarios con los empleados. Por ejemplo, ejecutivos de una empresa de

tecnología están trabajando con los empleados para identificar bloques de tiempo en los que estarán encendidos y bloques en los que estarán apagados.

3. Convoa a comunidades de ideas afines: la vida hogareña se presenta de muchas formas, las necesidades de las personas y el apoyo que requieren son distintos. Las respuestas únicas para todos no funcionarán, algunas empresas han creado plataformas colaborativas que permiten a los empleados en situaciones similares encontrarse.

La pandemia del *COVID-19* ha obligado a las organizaciones a adoptar nuevas reglas mismas que llegaron para quedarse por un largo periodo, Gratton (2020) reconoce cuatro cambios que se quedarán por un gran periodo de tiempo, los cuales son:

4. Hay que reconocer que las reuniones virtuales llegaron para quedarse.
5. Adopte la flexibilidad en torno al tiempo.
6. Sé estratégico sobre la maravilla del trabajo cara a cara.
7. Espere que más hombres se involucren recientemente en la crianza de los hijos.

Las características del trabajo remoto y sus retos presentan un dinamismo constante, es por ello por lo que las compañías están obligadas al desarrollo de nuevas tácticas, mismas que deben tener como bases la empatía y el reconocimiento del colaborador como un recurso importante.

1.10.3 Desgaste y sobrecarga en el trabajo

Las compañías cada vez ponen más énfasis en la retención de los colaboradores, viéndolo como uno de los activos más importantes, por el conocimiento que ellos aportan para genera valor competitivo en las industrias y alcanzar sus objetivos. Dalkir (2005) refiere que algunos de los beneficios que aportan los individuos por medio de su conocimiento son: crear innovaciones, resolver problemas de manera más eficiente, dirigir la estrategia y ayudar a la organización para estar en una mejor posición que sus competidores, por mencionar algunas.

Uno de los retos que se tiene en las empresas para mantener a su personal, es la evaluación de la sobre carga de trabajo y por consecuencia el desgaste de ellos, si no se atacan esos problemas con programas que los ayude a contrarrestar esos efectos, los empleados se verán afectados en su vida personal, laboral y como consecuencia afectará a los objetivos de las organizaciones. Cuando los colaboradores tienen sobrecarga en sus actividades, la calidad en sus actividades baja, por lo que es menos probable que encuentren soluciones creativas e innovadoras (Kelly & Moen, 2020).

La barrera entre las actividades laborales y personales, son de los temas que más afectan a la salud física y mental de los colaboradores, el no poner límites claros puede causar desgaste y frustración que tiene como consecuencia la fuga de talentos, porque ante esas situaciones, las personas optarían por buscar otras alternativas. Kelly y Moen (2020) en una investigación que hicieron, hacen referencia a los problemas de salud que algunos empleados han sufrido, que van desde insomnio hasta ataques cardíacos y la falta de tiempo para tener una disciplina saludable como hacer ejercicio y comer de manera sana.

Tener que trabajar fuera de horario de oficina, porque la cultura de la organización así lo requiere, esperando que los colaboradores estén disponibles en cualquier momento es de los disparadores de un ambiente laboral tóxico. En una investigación a la empresa *TOMO*, un alto directivo mencionó que sus empleados deben estar disponibles 24 horas al día, los siete días de la semana (Kelly & Moen, 2020).

Es imperativo que se tengan bien definida esa separación de lo laboral con la vida personal de los colaboradores, de otra manera seguirán teniendo esa sobrecarga que repercutirá en su salud mental, que puede tener consecuencias negativas para la compañía. Varias

investigaciones indican que tener un equilibrio entre lo laboral y vida personal es primordial para mantener una salud mental entre los individuos (Giurge & Bohns, 2020).

Con la llegada de la pandemia *COVID-19*, esa separación de actividades personales de la laborales es posible que se puedan empeorar, porque por ejemplo al no tener esa barrera física de la oficina y el hogar, es más probable que se espere que se mantengan conectados en horarios extemporáneos. Giurge y Bohns (2020) refieren en su investigación que los supervisores subestiman el impacto de temas como enviar correos electrónicos fuera de horario laboral, ya que los colaboradores se sienten obligados a contestar, esto podría ampliar este tipo de presiones en el personal en la era *COVID-19* y el trabajo remoto.

Algunas de las recomendaciones que sugieren Giurge y Bohns (2020) para mitigar el agotamiento y desgaste en para los colaboradores en tiempos de trabajo remoto son:

- Mantener los límites físicos y sociales: por ejemplo, usar ropa que comúnmente se usaba para asistir a la oficina en tus horarios laborales, aunque se trabaje desde casa; remplazar la actividad de salir de casa para asistir a la oficina, se puede remplazar por salir a dar una caminata y de esa manera distraerse.
- Enfocarse en las tareas más importantes: al estar trabajando de manera remota, algunas veces los empleados perciben que deben hacer muchas actividades para dar una imagen de productividad, haciendo diferentes tareas que son más inmediatas en lugar de las de mayor impacto e importancia, sin embargo, ese tipo de enfoque es contraproducente aun cuando hay un beneficio a corto plazo.

La cultura de las organizaciones debe cambiar para que se adapten mejoras en el ambiente laboral, los altos mandos deben enviar un mensaje claro para que se den los cambios que impacten de manera positiva. Kelly y Moen (2020) refieren que los empleados están dispuestos a

dar lo mejor para alcanzar los objetivos, cuando se les da la libertad de elegir dónde, cuándo y cómo hacer su trabajo; así mismo cuando los supervisores les hacen saber a ellos que les interesa que se respete su vida personal, prioridades y su desarrollo personal.

1.10.4 Conclusión trabajo a distancia y Covid-19

La pandemia *COVID-19* transformó la fuerza laboral de todo el mundo durante el 2020, orilló tanto a las compañías como a los consumidores a adaptarse con rapidez nuevos comportamientos que probablemente hasta antes de ese año, no habían ni siquiera considerado, como claramente ha resaltado el trabajo remoto.

Las consecuencias a corto plazo fueron repentinas y a menudo graves. Incontable cantidad de personas fueron despedidas de sus trabajos, muchas otras fueron consideradas esenciales y continuaron trabajando como habitualmente lo hacían antes de la pandemia y otras se adaptaron rápidamente a esta nueva modalidad que les permitía lograr tener un equilibrio en su vida laboral y profesional. Se debe reconocer que empresas están empezando a dar un paso adelante y a tomar medidas drásticas para cooperar con el mundo a superar la pandemia, ayudando a la gente y haciendo lo correcto para crear confianza con sus empleados y consumidores (Winston, 2020).

Antes de la *COVID-19* el 5% de los días de trabajo se pasaban en casa; durante la pandemia este porcentaje se multiplicó por ocho hasta alcanzar el 40% de las jornadas. Y después de la pandemia, es probable que la cifra descienda al 20% (Baker, Bloom, Davis, & Terry, 2020).

Aunque la pandemia ha golpeado la economía de muchas personas y empresas, estas últimas no tuvieron otra opción más que considerarla como una oportunidad para modernizar su

forma de trabajar, ya que las cosas habrían sido mucho peores sin los medios para trabajar desde casa.

El trabajo remoto ha permitido mantener el distanciamiento social y ahora trabajar desde casa no sólo es importante desde el punto de vista económico, también es considerado un instrumento primordial para lidiar con la pandemia, por lo que se considera que esta modalidad continuará llevándose a cabo aún después ella.

1.11 Conclusión general

Este capítulo ha otorgado las bases para entender que cada empresa debe contar con plan que le permita entender el método que le ayudará a alcanzar sus objetivos, definir sus métodos y tácticas a adoptar, identificando también los factores externos que pueden afectar o impulsar su desempeño, así como también el liderazgo llevado a cabo.

Establecer una estrategia es el primer paso, la forma en que las compañías dedican todos sus recursos y esfuerzos para diferenciarse de la competencia, lograr satisfacer las necesidades de sus consumidores y con ello alcanzar el éxito. Las organizaciones que han alcanzado el triunfo son las que lograron establecer una estrategia apegada a sus objetivos y se aferraron a ella, también cuentan con un liderazgo efectivo y han mostrado una flexibilidad que les permite adecuarse a cambios inesperados sin afectar sus objetivos (Freeman, 1984).

Sin embargo, siempre hay muchos factores diferentes para determinar el éxito de una empresa y aunque no existe una metodología única un modelo de negocio ganador puede ayudar, aunque no garantiza el éxito.

CAPÍTULO 2

INTRODUCCIÓN A *CAPSTONE* Y PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE *BALDWIN*

2.1 Introducción

Este capítulo está enfocado en el simulador *Capstone*, en el cual se simulará que los integrantes del equipo *Baldwin* son los directivos de la empresa, por ello contiene la definición de una estructura organizacional, misión, visión, valores, estrategia genérica y sus respectivas tácticas, para lograr sus objetivos en el periodo de ocho años simulados; así mismo se hace una revisión general de dicho simulador y sus diferentes módulos.

2.2 *Capstone*

Capstone es un simulador, lanzado por la compañía *Capsim* en el año 1985 para ayudar a los estudiantes de negocios a poner en práctica los conocimientos adquiridos en la teoría; es usado por más de 1500 universidades en más de 50 países (Capsim, 2022).

El simulador supone que una industria de sensores fue desarticulada por prácticas monopólicas, por lo que se decide dividirla en seis competidores independientes con similares condiciones competitivas: *Andrews, Baldwin, Chester, Digby, Erie y Ferris*. Esto para incentivar la cultura de la innovación y mejora continua, teniendo como propósito mejorar la oferta a los clientes (Capsim, 2022).

2.2.1 Segmentos en la industria de sensores

Los sensores de la industria *Capstone*, se ofertan en cinco diferentes segmentos: *Low End, Traditional, High End, Performance* y *Size* (Capsim, 2022):

- *Low End*: son productos que los clientes buscan principalmente por el bajo precio, pasando a segundo término la durabilidad, tamaño, desempeño o tecnología.
- *Traditional*: este segmento es buscado por el equilibrio que tiene entre tecnología o edad y un precio accesible.

- *High End*: los sensores en esta área son requeridos por clientes que buscan tener lo último en tecnología, teniendo un equilibrio aceptable en tamaño y alto desempeño, sin importar el precio.
- *Performance*: son productos que tienen un alto grado de durabilidad, para clientes que buscan alto nivel de calidad y rendimiento, pero su costo es más elevado.
- *Size*: el tamaño en estos sensores es la principal característica, están enfocados a los clientes que buscan un tamaño más reducido que el resto de la industria, siendo esta su principal razón característica.

Estos cinco segmentos describen que tipo de preferencias tienen los clientes en cuanto a características de los productos que se ofertan en la industria.

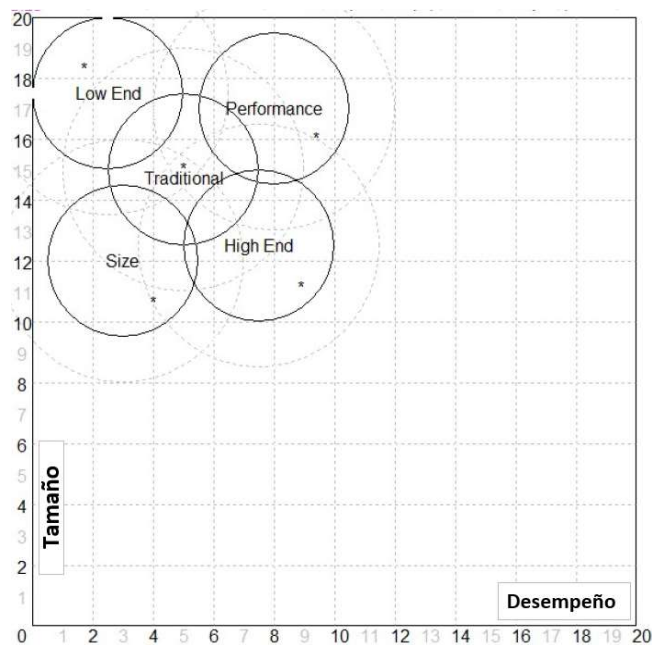
2.2.2 Clientes y sus requerimientos

Los clientes de acuerdo con sus necesidades demandan cierto tipo de sensores, los cuales caen en los cinco segmentos que se explicaron anteriormente, las características más importantes para dichos consumidores son las siguientes cuatro (Capsim, 2022):

1. **Edad**: evalúa la antigüedad que tienen los productos; un sensor que acaba de salir al mercado se considera de cero años y su edad incrementa paulatinamente con el tiempo que permanece vigente, sin embargo, si se hace algún cambio en su ingeniería como puede ser tamaño o desempeño, este parámetro baja a la mitad. Los segmentos de *Low End* y *Traditional* prefieren los sensores con más de dos años.
2. **Precio**: cada segmento tiene diferentes expectativas en este rubro, los clientes que prefieren los productos *Low End* y *Traditional*, buscan que sea bajo, en caso opuesto el resto de los segmentos no le da tanta importancia a este criterio.

3. Posición en el mapa perceptual: los sensores cambian en su tamaño y su capacidad para responder en su operación o eficiencia, esa combinación de variables, crean un atributo que se denomina posicionamiento. Conforme pasa el tiempo, los clientes buscan que los productos mejoren en esta característica que se refleja en el mapa perceptual, como se muestra en la ilustración 19.
4. Confiabilidad: o *Mean Time Before Failure* por sus siglas en inglés (*MTBF*): este parámetro evalúa el tiempo de vida o confiabilidad que un producto tiene, con base a esta variable los clientes pueden seleccionar el producto que satisfaga sus necesidades, por ejemplo, el segmento más estricto en esta parte en el de *Performance*, ellos esperan un *MTBF* en sus productos de entre 22,000 y 27,000 horas.

Ilustración 19: Mapa perceptual.



Nota: tomado de Capsim (2022)

Con esta información, los competidores saben claramente cuáles son las expectativas de los clientes de una manera objetiva y concisa, la cual les servirá para crear sus estrategias.

2.2.3 Situación general de las empresas

En el momento que el monopolio fue dividido, se crearon seis empresas, las cuales inician sus operaciones en condiciones iguales, esto quiere decir que sus resultados financieros contienen los mismos datos como se puede apreciar en la ilustración 20.

Respecto al mercado de valores, el precio de la acción es 3.25 dólares por unidad, sumando un total de dos millones de acciones cada empresa.

Ilustración 20, resultados financieros años cero para todas las empresas

Rendimiento en ventas	4.10%
Rotación de activos	1.05
Rendimiento sobre activos	4.40%
Apalancamiento	2.0
Retorno de capital	8.70%
Prestamos de emergencia	0
Ventas	\$101,073,437.00
Beneficio antes de intereses e impuestos	\$ 11,996,365.00
Ganancias último año	\$ 4,188,507.00
Ganacia acumulada	\$ 4,188,507.00
Gastos de venta, generales y administrativos/ventas	8.90%
Margen de contribución	28.30%

Nota: elaboración propia con información de Capsim (2022)

2.2.4 Análisis de cinco fuerzas competitivas

Parte fundamental en las organizaciones para ser competitivos ofreciendo valor a través de sus productos o servicios es la planeación estratégica, parte de ese proceso es la identificación de los elementos externos, esto quiere decir visualizar en la industria los jugadores claves que pueden tener un efecto en el resultado final del objetivo, para eso se describen las fuerzas que afectan la competitividad en una organización (Porter M. , 2012)

Para el simulador *Capstone* se describen las fuerzas competitivas en la industria de sensores:

- 1) Amenaza de nuevos competidores: no existe esta amenaza en el simulador, porque hay una barrera de entrada impenetrable, solo están permitidas las seis compañías que se describieron anteriormente.

- 2) Amenaza de productos o servicios sustitutos: en el ambiente del simulador no se manejan productos que puedan sustituir a los sensores, solo existen los módulos descritos anteriormente, por lo tanto, esta amenaza esta anulada.
- 3) Poder de negociación de proveedores: al ser muy cerrada la industria de los sensores, concentrándose únicamente en seis compañías, el poder de los proveedores es bajo, solo pudiera afectar en el tiempo de entrega de la materia prima y esto está condicionado al tiempo de cuentas por pagar.
- 4) Poder de negociación de compradores: esta fuerza es alta, porque los clientes tienen muy definido los criterios de compra, si no se cumplen, tienen la libertad de comprar con algún otro proveedor que sí cumpla con sus requisitos, de igual manera tienen un poder sobre el precio, bajando 50 centavos cada año.
- 5) Rivalidad entre firmas existentes: es de las fuerzas con más peso, porque las seis empresas inician sus actividades en las mismas condiciones y todas estarán proponiendo estrategias que busquen posicionar sus productos.

El análisis de las fuerzas en la industria es una parte importante en la planeación al momento de llevar una propuesta de valor al mercado, porque se podrá ver un panorama general de los retos que se estarán enfrentado, esa información es tomada por los altos directivos como insumo para desarrollar una estrategia robusta que permita alcanzar los objetivos.

2.2.5 Reporte Courier

En este reporte se puede encontrar información de los resultados financieros de la industria y sus competidores de un año anterior, por ejemplo, si está iniciando el año tres, el reporte *Courier* mostrará información sobre los resultados al cierre del año dos y así sucesivamente.

La información en dicho reporte está dividida en diferentes áreas, detallando cada una con los resultados de todas las empresas, dichas áreas se describen a continuación (Capsim, 2022):

- **Página principal:** se pueden analizar de manera general los resultados financieros como ganancias, ventas y acumulado de ganancias.
- **Acciones y bonos:** contiene el precio de las acciones y bonos emitidos
- **Estados financieros:** en esta sección se podrá revisar el flujo de caja, estado de pérdidas y ganancias. En esta parte se podrá observar que tan bien o mal están los competidores en términos económicos.
- **Análisis de producción:** detalla los diferentes parámetros o criterios de cómo fueron producidos los productos, revisión, la cantidad de unidades vendidas, el inventario con el que se queda cada compañía, costos de material y mano de obra, precios, márgenes, nivel de automatización, capacidad y la utilización de planta. Esta sección puede servir para ver que estrategia están eligiendo los competidores, de acuerdo con los movimientos que estén haciendo.
- **Análisis de segmentos:** en esta sección se encuentra el comportamiento de cada segmento en la industria, detalla los siguientes puntos: demanda, porcentaje que representa de toda la industria, crecimiento, criterios de compra de los clientes, posición de los competidores en el mapa perceptual, accesibilidad en el mercado, el porcentaje en el mercado y su potencial de cada compañía y un resumen de los productos que más vendieron en cada segmento donde se puede consultar el nivel de conocimiento que los clientes tienen del producto y el puntaje que le dan en sus encuestas, entre más se conozca el producto, más puntaje se les otorga.

- Cuota en el mercado: muestra que tanta participación se tiene en el mercado cada uno de los productos y su potencial, así como el volumen de ventas que se tuvo.
- Mapa perceptual: muestra la posición de cada uno de los productos en cada segmento.
- Gestión de recursos humanos y calidad: se puede consultar las inversiones que se han hecho en esos departamentos a lo largo del ciclo de vida de la empresa.

Este reporte provee de una gran cantidad de información sobre comportamiento en las ventas, finanzas, tecnología, cambios en las líneas de manufactura, y preferencias de los clientes con los diferentes proveedores, por lo que es una herramienta muy importante para los competidores, para analizar cómo se está comportando el mercado, sus tendencias y de esa manera adaptar sus tácticas estratégicas.

2.3 Estrategias genéricas de *Capstone*

Para *Capsim* (2022) existen seis estrategias consideradas el punto de partida para que cada equipo pueda elegir la que más le convenga o también crear una personalizada tomándolas como referencia. Se describen a continuación:

1. Liderazgo amplio en costos: esta sugiere a la empresa mantener presencia en cada segmento de mercado, obteniendo su ventaja competitiva al sostener sus costos bajos. Para alcanzar ese liderazgo, se debe priorizar tener egresos bajos durante la adquisición de la materia prima, la investigación, desarrollo y al momento de la producción, manteniéndolos al mínimo y a su vez, pretende aumentar los niveles de automatización al máximo para mejorar el margen de contribución y reducir costos por turnos y horas extras.
2. Amplio diferenciador: esta estrategia, igual que la anterior, está presente en todos los segmentos, sin embargo, si se quiere ser líder de nicho con enfoque diferenciador habría que enfocarse en distinguir los productos a través de inversión en mercadotecnia, investigación y

desarrollo para estar constantemente ofreciendo a sus clientes mejoras en escala y desempeño. El enfoque principal se basa en alta tecnología, principalmente en los segmentos de alta gama, tamaño y rendimiento, por lo que sus precios se mantendrán siempre por encima de la media.

3. Líder de nicho en costos: esta se enfoca principalmente en los mercados de *Tradicional* y *Low End*, productos de baja tecnología con el propósito de obtener una ventaja competitiva al mantener sus gastos de desarrollo al límite inferior para adelantarse a su competencia en función de sus precios. Su automatización será progresiva e irá persiguiendo siempre tener materiales baratos para la producción. Esto no quiere decir que ofrezcan productos de mala calidad, esta estrategia se enfoca en ofrecer productos de baja tecnología, pero confiables ante los ojos de sus consumidores (Capsim, 2022).
4. Diferenciador de nicho: enfocada en priorizar los segmentos de alta tecnología como son *High End*, *Size*, y *Performance*, en esta, los productos deben contar con un excelente diseño, desempeño y tamaño, para entrar en esta estrategia se debe estar a la vanguardia e ir a la par del crecimiento de mercado, lanzando nuevos productos, invirtiendo en investigación, desarrollo, mercadotecnia y ofreciendo siempre lo mejor a los clientes. Sus costos estarán por encima de la media y la capacidad de producción para tendrá que ajustarse en función del aumento de la demanda.
5. Líder en costos, con un enfoque en el ciclo de vida del producto: los productos inician su ciclo de vida en el segmento *High End* maduran en *Tradicional* y lo finalizan en *Low End*. La empresa genera su ventaja sobre la competencia de dos formas; sosteniendo sus gastos y por consecuencia costos al mínimo, tanto en investigación y desarrollo como en producción, la otra es concentrándose en el ciclo de vida de los productos para generar un incremento en

ventas por años consecutivos y desarrollando nuevos artículos *High End* para después llevarlos en el mapa perceptual del lado *Traditional* y posteriormente a *Low End*.

6. Diferenciador con enfoque en el ciclo de vida del producto: centrada en los mismos segmentos de la estrategia anterior, sin embargo, a diferencia de ella, esta última se encargaría de crear productos con un diseño único, de buena calidad, accesible y que cumplan con las expectativas del mercado, estos productos deberán estar siempre por encima del promedio de la competencia.

Este paquete de estrategias puede ayudar a las diferentes compañías a dar un enfoque de sus productos, sobre la manera en la que estará destacándose en el mercado, dependiendo el tipo de estrategia que se enfoque será el tipo de tácticas a emplear para alcanzar sus objetivos.

2.4 Compañía *Baldwin*

Baldwin es una empresa multimillonaria que fabrica sensores los cuales comercializa a otros fabricantes, es decir, estos últimos los colocan en los productos que ellos venden. La compañía fue creada cuando el gobierno dividió un monopolio en competidores idénticos, a continuación, se presentará su filosofía que los directores se encargarán de permear al resto de la organización.

2.4.1 Misión, visión y valores

En el ambiente organizacional de *Baldwin* se le da principal importancia al bienestar de los colaboradores los cuales son incentivados con programas de capacitación constantes, además, busca atender la demanda de la mayoría del mercado logrando ofrecer productos a un bajo costo sin poner en riesgo los mínimos requerimientos de calidad de los sensores que se producen.

A continuación, se exponen la misión y visión de *Baldwin* que funcionan como el propósito superior de la compañía para lograr satisfacer las necesidades de los clientes y al mismo tiempo asegurar el bienestar de sus colaboradores:

- Misión: proveer de sensores a todos segmentos del mercado, cumpliendo con los requisitos de los clientes y a su vez tomando en cuenta la importancia de la economía de los compradores, mantenernos debajo del promedio del precio del mercado.
- Visión: ser la compañía que se logre consolidar como líder en costos para los segmentos *Tradicional, Low End, High End, Performance y Size*, encontrar la eficiencia operativa a través de la automatización que a su vez mejorará los márgenes de utilidad e incrementará el valor de acción de *Baldwin*.

Los valores que definen a *Baldwin* y que además fungen como eje para su crecimiento y potencializan su cultura organizacional son:

- Empatía: en *Baldwin* se le da importancia al entendimiento de los clientes, comprende que los cambios disruptivos del mercado pueden afectar a la economía de los consumidores y por ello, ofrece sus productos a un bajo costo y con las especificaciones mínimas necesarias.
- Compromiso: la organización se compromete a satisfacer la demanda de todos los segmentos de la industria, la cual se cumplirá a través de la inversión en publicidad y mercadotecnia y de la producción constante de sensores.
- Pasión: este valor está ligado al anterior, para *Baldwin* ejecutar los procesos internos con entusiasmo asegurará el cumplimiento de la mayoría de las órdenes para todos los segmentos de la industria.

2.4.2 Estructura Organizacional

La empresa cuenta con una estructura organizacional de seis departamentos y un director ejecutivo como lo muestra la ilustración 21.

Ilustración 21. Estructura Organizacional de Baldwin



Nota: elaboración propia

El perfil de sus directivos se describe a continuación:

- Alejandra Reyes: ha sido graduada de la licenciatura en negocios internacionales por la universidad de Guadalajara, se ha desarrollado profesionalmente en la industria electrónica desde hace siete años, obteniendo a través de ello la experiencia en áreas de servicio al cliente, ingeniería de producto, planeación de la producción y actualmente se desenvuelve en la operación como supervisor de introducción de nuevos productos, con una certificación *Lean Six sigma* lo que le permitirá aportar en la dirección de las áreas que será responsable en la empresa *Baldwin*.
- Larry Alan Hernández Vicencio: es originario de Tepic Nayarit, su educación a lo largo de su vida fue en instituciones públicas que le permitieron desarrollar habilidades diferentes pero de mucho valor, culminó sus estudios como Ingeniero Industrial en el Instituto Tecnológico de Tepic para después desarrollarse profesionalmente en la ciudad de Tlaquepaque Jalisco en una multinacional electrónica automotriz llamada Continental, principalmente tomando decisiones a nivel gerencial en temas de logística y producción. Académicamente está por culminar su Maestría en Administración de Negocios en el ITESO, la humildad, el trabajo en equipo y la empatía le han generado una buena proyección que le ha permitido ser

reconocido por distintos líderes globales y que le ha favorecido con la escalación de varios puestos dentro de su organización.

- Gilberto Reyes Delgado: con formación en la Universidad de Guadalajara, cursó la Licenciatura de Ingeniería en Sistemas Computacionales; actualmente está cursando la Maestría en Administración de Negocios en Universidad ITESO. Laboralmente ha desempeñado diferentes roles como son, ingeniero de calidad, procesos, administrador de cuenta de clientes, gerente de calidad y actualmente desempeña el puesto de director de proyectos en la compañía Continental.

Las diferentes habilidades y competencias del cuerpo directivo hacen que se integre un equipo multidisciplinario, el cual favorece a un enriquecimiento al momento de generar la estrategia, su despliegue, control y cierre del proyecto *Baldwin*.

2.4.3 Responsabilidades Directivas

Las actividades de cada uno de los directores de área de la empresa *Baldwin* serán las siguientes:

- Director ejecutivo (*CEO, Chief Executive Office*): su principal función es la de mantener el flujo de información constante entre las demás áreas a manera de mejorar la toma de decisiones estratégica, revisar el cumplimiento de los objetivos establecidos y si es necesario redefinir la visión y misión de la organización.
- Director de investigación y desarrollo: su función es la de identificar perfectamente los requerimientos de los clientes en todos los segmentos de la industria y si es necesario desarrollar actualizaciones en los productos existentes o crear nuevos que le permitan generar a *Baldwin* una alta competitividad.
- Director de mercadotecnia: es el encargado de fijar los precios de los sensores dependiendo del segmento al que se vendan, establecer los presupuestos de fuerza de ventas y canales de

distribución y por último de realizar los cálculos del pronóstico de ventas con el fin de mejorar la toma de decisiones en el área de producción y finanzas.

- Director de Producción: su responsabilidad es determinar el tamaño de los lotes a producir de cada uno de los productos, identificar los productos con menos margen de utilidad y si es necesario automatizar las líneas de producción para mejorarla, por último, tiene la facultad de incrementar la capacidad de las líneas de producción en caso de ser necesario o de vender capacidad ociosa cuando ya no sea necesaria.
- Director de gestión de la calidad: su función es la de conocer perfectamente los programas de mejora continua existentes y su impacto, identificar los que más ayuden a alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía e invertir un monto determinado de dinero para ejecutar dichas mejoras.
- Director de finanzas: debe asegurarse de que *Baldwin* tendrá los suficientes recursos económicos para correr sus operaciones a lo largo del año, evaluar si es necesario apalancarse a corto o largo plazo, también debe aprobar la emisión de dividendos en acciones, recomprar acciones o retirar bonos antes de sus fechas de vencimiento, por último, debe evaluar los términos y condiciones de pagos y si es necesario hacer ajustes.
- Director de recursos humanos: su principal función es la de administrar el personal en todas las áreas de la organización, gestionar recurso económico para capacitaciones a los trabajadores e invertir en reclutamiento para mano de obra más especializada y profesional.

En concreto, los tres directores actuales de *Baldwin* además de sus principales funciones tienen como responsabilidad la de impregnar de la cultura organizacional que se vive en la empresa la cual es conformada por su misión, visión y valores a todos los empleados en las diferentes áreas

con el fin de operar de manera sostenible la organización, pues al impactar de manera positiva el enfoque social y ambiental, los resultados económicos vendrán por sí solos.

2.5 Estrategia genérica y tácticas por departamento de *Baldwin*

El director ejecutivo en conjunto con las demás direcciones acordó seguir una estrategia de amplio liderazgo en costos con base a las siguientes justificaciones:

- Los productos de *Baldwin* se mantendrán con oferta y demanda en todos los segmentos de la industria.
- En conjunto con distintas tácticas se mantendrá un flujo de efectivo constante debido a la alta producción y venta.
- Los productos de la empresa tendrán precios por debajo del promedio de la competencia lo cual es un beneficio para la sociedad.
- La investigación y desarrollo de los productos se mantendrá al límite y de manera más controlada, de manera que se evita incurrir en grandes inversiones.
- Los costos de materiales se mantendrán al mínimo para los segmentos *Low End* y *Tradicional*.

Con esta estrategia la alta gerencia sabe a los retos que se estará enfrentando, uno de ellos será la estructura de costos, la cual se debe mantener los mayormente bajos, así como la negociación con los proveedores para negociar precios competitivos.

2.5.1 Tácticas por departamento

A continuación, se detallarán las tácticas que cada departamento llevará a cabo para seguir la estrategia de amplio liderazgo en costos y para cumplir con los objetivos propuestos.

- Mercadotecnia:

- a) A partir del inicio de operaciones, se tendrá un presupuesto en promoción y ventas de dos millones de dólares para lograr un posicionamiento positivo en el mercado.
 - b) Desde el inicio de la gestión del equipo directivo actual, se bajarán los precios de todos los productos por debajo del promedio de la industria, así manteniendo el amplio liderazgo en costos en *Baldwin*.
 - c) El pronóstico de ventas se realizará con base a las unidades vendidas el año pasado multiplicado por el porcentaje de crecimiento del segmento.
 - d) Al alcanzar un porcentaje de conocimiento menor o igual al 90% se considerará bajar el presupuesto para la promoción
 - e) Al alcanzar un porcentaje de accesibilidad menor o igual al 80% se considerará bajar el presupuesto para las ventas.
- Producción:
 - a) En el inicio de operaciones, se automatizará la línea de producción para el producto en *Low End* en diez puntos, incrementando el margen de utilidad para los años siguientes.
 - b) Para el resto de las líneas de producción se realizarán automatizaciones dependiendo de cuál sea la que tenga el menor margen de utilidad.
 - c) El plan de producción es con base al pronóstico de ventas multiplicado por un 30%, si algún producto se agota, este último deberá ser con base a la proyección multiplicada por un 40%.
 - d) Se comprará capacidad para las líneas de producción de productos situados en los segmentos de *Traditional*, *Low End*, *Size* y *Performance* para poder satisfacer la demanda creciente de los clientes.

- e) Si es necesario se venderá la capacidad ociosa de las líneas de producción que sufran sobre inventario derivado de cambios en el mercado, mal posicionamiento de productos, etc. para capitalizar al negocio y así continuar haciendo inversiones.
- Investigación y desarrollo:
 - a) Se buscará tener presencia en todos los segmentos desde el inicio de las operaciones y lanzando un producto nuevo en el primer año para el segmento *Traditional* terminando por tener seis sensores.
 - b) Tomando la estrategia de líder en costos, el área técnica de la empresa se enfocará en mantener los productos en el punto de ideal del mapa perceptual o lo más cercano a ellos, pero sin sobre pasar ese parámetro.
 - c) Para el *MTBF*, se mantendrá en la media de la competencia o debajo, en excepción del segmento *Performance*, ya que es el requerimiento principal del mercado, esto para mantener el costo de la materia prima lo más bajo posible.
 - d) La edad se tratará de mantenerla lo cerca del requerimiento de los segmentos, pero para el *High End*, se buscará estar en el punto ideal al ser el requisito principal.
- Finanzas:
 - a) Para el primer año se planea tener una fuerte inversión en manufactura para automatizar el producto de mayor volumen como lo es *Low End*, llevarlo al nivel más alto que sea posible y tratar que se lleve al resto en un punto más según lo permita el presupuesto. Para ello se pedirá un préstamo a largo plazo y venta de acciones para solventar los costos de la inversión y disminuir el riesgo de tener un préstamo emergente.
 - b) Las cuentas por pagar se darán 60 días, esto para tener un mayor flujo de efectivo. Para años siguientes se pretende seguir pidiendo préstamos a largo plazo para amortiguar las

inversiones en manufactura para aumentar capacidad y automatización, evitando en la manera de lo posible vender acciones.

- Recursos humanos:

- a) Gastos de reclutamiento: es la cantidad extra que se presupuesta por trabajador para contratar a trabajadores de alta experiencia. Cuanto más alto sea el presupuesto, mejor será el trabajador, lo que se traduce en un mayor índice de productividad y una menor rotación. Su entrada se añade a la cantidad base un millón de dólares por nuevo empleado (Capsim, 2022). Mediante esta táctica se pretende que el recurso humano de *Baldwin* sea experimentado al punto que logren ser más eficientes y se convierta en un factor contribuidor al índice de productividad de toda la compañía.

Pueden pasar varios años para ver un impacto significativo, pero el efecto es acumulativo, para *Baldwin*, es de suma importancia tener un personal de alto calibre, por lo que se realizara una inversión de \$1000 y se pretende mantener esa cantidad año tras año. Sin embargo, la empresa estará al pendiente de los cambios en el mercado y la competencia con el fin mantenerse como líder en su rubro, es decir, que, ante un cambio repentino, *Baldwin* aumentará o disminuirá su presupuesto según sea el caso.

- b) Capacitación: el objetivo de invertir en este aspecto, es proyectar a través del conocimiento adquirido del personal, una reducción en costos de mano de obra, y a su vez, ser capaces de incrementar el índice su productividad a través de habilidades multitarea que les permita no solo de desarrollar los conocimientos en su área sino poder cubrir cualquier otra área ante alguna situación extraordinaria, logrando con esto aumentar la eficiencia de los recursos en línea de producción, por último se espera con esta inversión mantener una reducción rotación de personal.

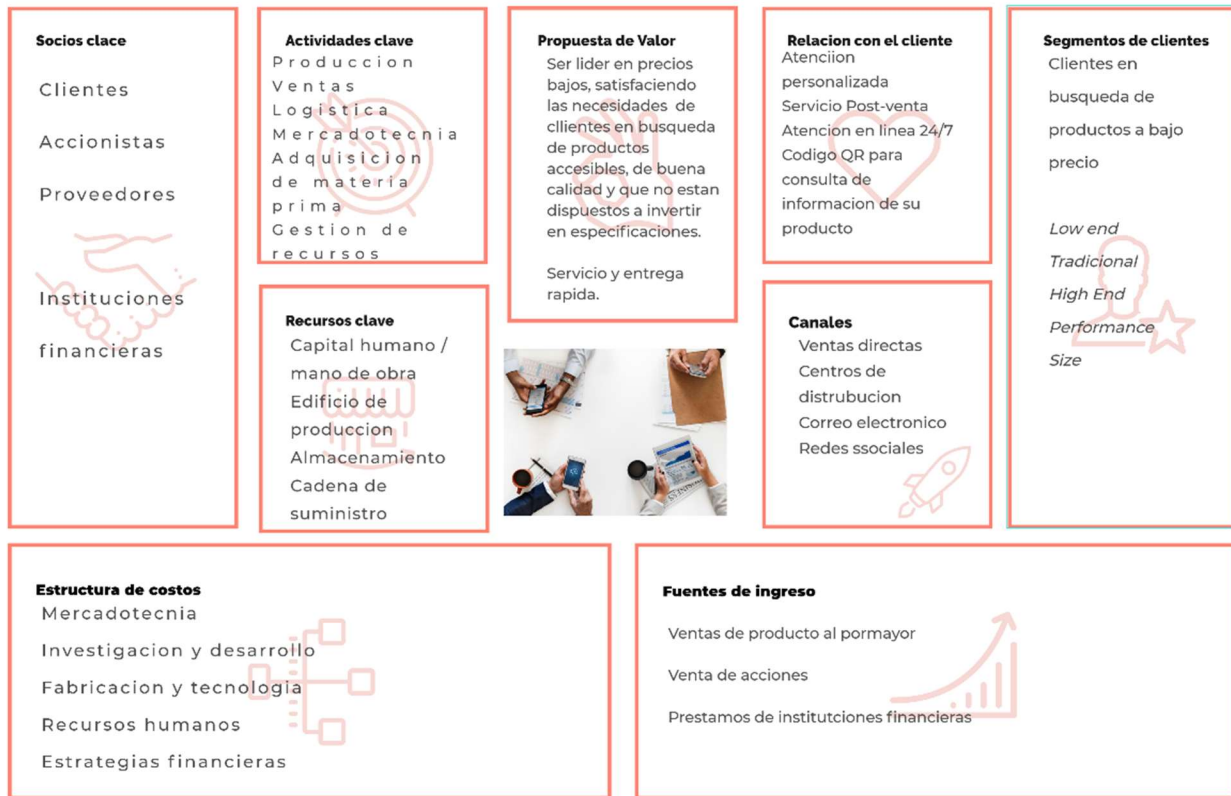
- c) La empresa *Baldwin* pronostica una inversión inicial en el segundo año por ochenta horas de entrenamiento y en general, una táctica mixta de inversión en reclutamiento para atraer y retener al personal calificado, mantenerlo siempre en constante capacitación para alcanzar los objetivos anteriormente mencionados.
- Gestión de la calidad:
 - a) En el área de gestión de la calidad (*TQM* por sus siglas en inglés) *Baldwin* se centrará en buscar costos de producción cada vez más bajos que le permitan cumplir su objetivo de posicionarse como líder de costos, para ello, el responsable de esta área realizará inversiones de \$750 a partir del cuarto año en cada uno de los programas y se ajustaran conforme a los resultados obtenidos al finalizar el cierre del año.

Así pues, el conjunto de tácticas por departamento lideradas y evaluadas por cada director ayudará de manera directa en el cumplimiento de la estrategia genérica que *Baldwin* eligió, sin embargo, es imprescindible que dichos directores tengan la suficiente humildad para escuchar las opiniones de todos los trabajadores pues la operación diaria sufre cambios constantes afectados por el mercado y dichas alteraciones deberían detonar una reestructuración de la estrategia y a su vez de sus tácticas

2.6 Modelo de Negocio *Baldwin*

La empresa *Baldwin* se auxilia del instrumento *CANVAS*, para exponer su modelo de negocios, basado en la estrategia de liderazgo en costos como se muestra a continuación en la ilustración 22.

Ilustración 22: Modelo de negocio CANVAS de Baldwin



Nota: Creación propia.

2.7 Objetivos estratégicos anuales y a largo plazo

Con base en la estrategia planteada amplio liderazgo en costos, los directores de cada área establecieron objetivos estratégicos los cuales son medidos a través de distintos indicadores y con el uso de la herramienta del *Balanced Scorecard*.

La toma de decisiones estratégicas será a cargo de los directores de cada área, ellos decidirán qué cambios se necesitan hacer para poder incrementar el puntaje del *Balanced Scorecard* año con año hasta lograr una calificación mínima de 624 puntos en el periodo del año 2022 al año 2030.

La ilustración 23 muestra los puntajes de los indicadores que deberá tener cada rubro de manera anual, el no cumplimiento de estos objetivos anuales disparará una serie de acciones estratégicas que se tendrán que hacer para mejorar los puntajes en los próximos años.

Ilustración 23. Objetivos estratégicos anuales

Objetivos estratégicos (Balance Scorecard)										
Rubro	Indicador	Periodo Anual								Referencia
		2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
Financiero	Precio de la acción	6.2	8.0	7.8	7.1	7.2	7.0	7.5	7.7	8.0
	Ganancias	0.0	7.7	7.5	7.2	5.2	6.0	7.0	7.5	9.0
	Apalancamiento	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0
	Sub total	14.2	23.7	23.3	22.3	20.4	21.0	22.5	23.2	25.0
Procesos de negocio internos	Margen de contribución	1.0	4.7	3.0	3.7	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
	Utilización de planta	0.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
	Días de capital de trabajo	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	1.4	1.0	5.0
	Costos de desabastecimiento	2.10	3.8	5.0	5.0	5.0	3.0	4.0	4.1	5.0
	Costos de inventario	5.00	5.0	2.6	3.0	3.0	3.9	4.3	4.5	5.0
Sub total	13.1	23.5	20.6	21.7	23.0	21.9	19.7	19.6	25.0	
Cliente	Criterio de compra del cliente	4.1	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
	Conocimiento del cliente	3.6	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
	Accesibilidad del cliente	0.9	1.0	1.3	1.8	2.1	2.6	3.0	3.1	5.0
	Numero de productos	2.9	2.9	2.9	2.9	2.9	3.6	3.6	3.6	5.0
	Gastos de Venta y Admon	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Sub total	16.5	18.9	19.2	19.7	20.0	21.2	21.6	21.7	25.0	
Crecimiento y aprendizaje	Tasa de rotación de empleados	3.5	7.0	7.0	6.0	4.5	4.6	4.6	4.6	6.0
	Productividad del empleado	0.0	3.2	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0
	Reducción de material TQM	0.0	0.0	0.0	0.6	1.4	2.8	3.0	3.0	3.0
	Reducción de investigación y desarrollo TQM	0.0	0.0	0.0	0.4	2.2	2.8	2.9	3.0	3.0
	Reducción de costos de administración TQM	0.0	0.0	0.0	0.5	1.8	2.5	2.8	3.0	3.0
	Incremento de demanda TQM	0.0	0.0	0.0	0.5	2.1	3.0	3.0	3.0	3.0
Sub total	3.5	10.2	14.0	15.0	19.0	22.7	23.3	23.6	25.0	
Total Balance Scorecard		47.3	76.3	77.1	78.7	82.4	86.8	87.1	88.1	100.0

Nota: elaboración propia con datos de Capsim (2022)

En cuanto a los objetivos a largo plazo se planea hacer una revisión en el año 2026 y otra en el año 2030, esperando obtener en la primera revisión al menos 121.6 puntos y en la segunda revisión 174.1 puntos, en caso de que no se vea viable alcanzar los puntos del segundo año, se deben realizar las acciones estratégicas pertinentes año con año para lograr dicho objetivo

La ilustración 24 expone los puntajes de los objetivos estratégicos a largo plazo que se esperan tener en el año 2026 y 2030.

Ilustración 24. Objetivos estratégicos a largo plazo

Objetivos estratégicos a largo plazo Recap				
Rubro	Indicador	Periodo Anual		Referencia
		2025	2029	
Financiero	Capitalización del mercado	8.1	14.3	20.0
	Ventas (promedio)	17.5	20	20.0
	Préstamo de emergencia (promedio)	20.0	20	20.0
	Sub total	45.6	54.3	60.0
<hr/>				
Procesos de negocios internos	Utilidad de operación (acumulado)	2.4	30.7	60.0
	Sub total	2.4	30.7	60.0
<hr/>				
Cliente	Puntaje ponderado de encuesta de cliente (promedio)	20.0	20.0	20.0
	Participación de mercado (promedio)	31.8	32.0	40.0
	Sub total	51.8	52.0	60.0
<hr/>				
Crecimiento y aprendizaje	Ventas/empleado	8.5	14.2	20.0
	Activos/empleado	12.7	16.1	20.0
	Utilidades/empleado	0.6	6.8	20.0
	Sub total	21.8	37.1	60.0
Total Balance Scorecard Recap		121.6	174.1	240.0

Nota: Creación propia con datos de Capsim (2022)

En definitiva, el establecimiento de objetivos anuales y a largo plazo sirve para indicar de manera directa si la estrategia utilizada, así como sus tácticas están teniendo resultados positivos en la operación de *Baldwin*; la mesa directiva tendrá un sistema de monitoreo de objetivos el cual será a través de la herramienta del *Balanced Scorecard* revisándose rigurosamente cada año.

2.8 Conclusiones

La planeación de la estrategia de *Baldwin*, se considera que será la clave del éxito, hacer el análisis de las fuerzas externas para entender la industria, definir la estrategia genérica para posicionar el producto y describir las tácticas que se estarán implementando son parte fundamental.

Se tiene la expectativa de que las tácticas ayuden con el seguimiento de la estrategia, pero sobre todo que ayuden a cumplir los objetivos a corto y largo plazo propuestos anteriores, sin embargo, se espera que todas las demás compañías hagan este mismo ejercicio estratégico, por lo que se vuelve aún más crítico hacerlo de una manera eficiente, porque como se describe en las cinco fuerzas competitivas, una de las más poderosas es la competencia entre las empresas existentes. Por lo que será fundamental estar evaluando cada año la eficacia de las tácticas elegidas y de ser necesario hacer los cambios pertinentes.

CAPÍTULO 3

REVISIÓN DE RESULTADOS *BALDWIN* AÑOS 2023 AL 2024

3.1 Introducción

En el actual capítulo se revisan y analizan los resultados de los indicadores de los departamentos de investigación y desarrollo, mercadotecnia, producción, finanzas, recursos humanos y calidad de la compañía *Baldwin* pertenecientes al bienio 2023-2024. Además, dichos resultados son comparados con *Andrews*; el principal competidor, esto con el fin de comparar ambos desempeños.

3.2 Análisis del panorama de la industria

En las siguientes subsecciones se identificaron las estrategias que siguen cada una de las compañías dentro de la industria de sensores, así como también se analizan los resultados de sus *Balanced Scorecard* de la industria y, por último, se revisa el *Balanced Scorecard* de *Baldwin* y se explican los motivos por los cuales se cumplen o no cada uno de los indicadores de los distintos departamentos.

3.2.1 Balanced Scorecard general

De acuerdo con los resultados del *Balanced Scorecard* al cierre del año 2024 que se encuentran en la ilustración 25, el líder de la industria es *Andrews* con un total de 242 puntos, seguido de *Baldwin* con 220 puntos, el tercer lugar se lo quedó *Ferris* con 209, *Chester* obtuvo 206 y por último, *Digby* y *Erie* con 157 y 192 respectivamente.

Los resultados del año 2024 reflejan que *Andrews* finalizó como líder de la industria derivado de una toma de decisiones agresiva y precisa, a pesar de tener una rentabilidad de 4.4% en el año fue líder en las ventas de sensores, su acción al finalizar el bienio cerró con un precio de \$23.39 dólares por acción, por último, presenta una utilidad neta positiva de 2,028 millones de dólares, a pesar de que se le otorgó un préstamo de emergencia debido a que la compañía se quedó con fondos insuficientes para seguir operando.

Baldwin quien compite por el liderazgo tuvo una rentabilidad del -2.7% derivado de que sus utilidades aun no logran ser positivas, la inversión hecha en automatización y compra de capacidad aun no logra retornar los suficientes beneficios; su acción cerró con un precio de \$15.29 dólares y su utilidad neta al cierre del 2024 fue de -1,458 millones de dólares.

En tercer lugar, *Ferris* presenta una rentabilidad del 7.6% la más alta de la industria sin embargo no generó las suficientes ventas para mantenerse como líder, su acción cerró con un precio de \$33.2 dólares y su utilidad neta al cierre del 2024 es de 3,526 millones de dólares. En cuarto lugar, *Chester* y casi a la par con *Ferris* tiene una rentabilidad de -5.9%, a pesar de haber generado ventas mejores que este último su acción cerró un precio de \$16.47 dólares por acción y su utilidad neta es de -2,591 millones de dólares.

En penúltimo lugar se encuentra *Erie* con 1.3% de rentabilidad, es la compañía con las menores ventas, su acción cerró a \$28.38 dólares por acción y su utilidad neta es de 716 mil dólares. En último lugar está *Digby* compañía que finalizó con un muy mal desempeño, tiene una rentabilidad del -44.9% y a pesar de haber generado muy buenas ventas, se le otorgó un préstamo de emergencia de casi tres millones de dólares, su acción cerró con un precio de \$1 dólar por acción y los altos intereses hicieron que su utilidad neta sea de -13,989 millones de dólares.

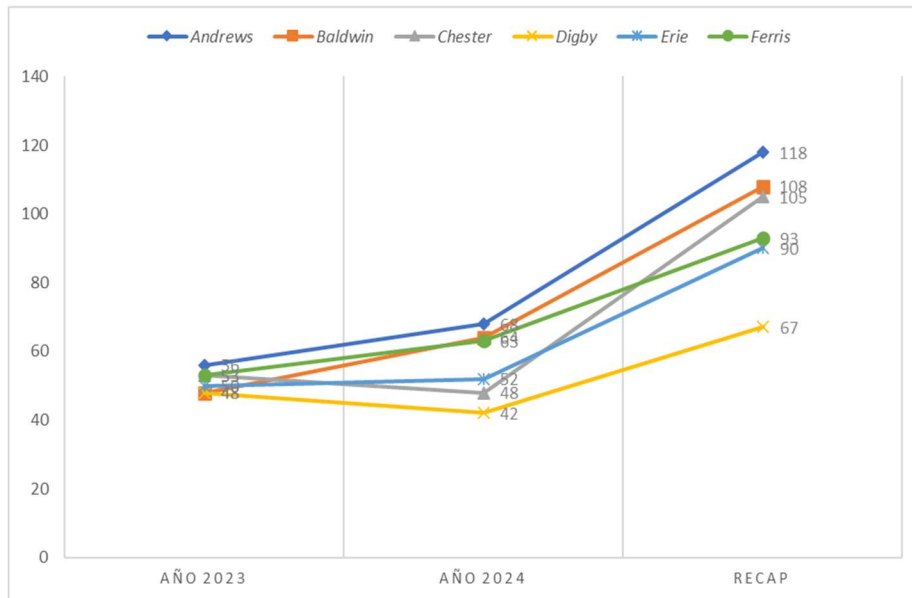
Ilustración 25. Balance Scorecard General

<i>Balance Scorecard</i>				
Compañía	Año 2023	Año 2024	Recap	Total
<i>Andrews</i>	56	68	118	242
<i>Baldwin</i>	48	64	108	220
<i>Chester</i>	53	48	105	206
<i>Digby</i>	48	42	67	157
<i>Erie</i>	50	52	90	192
<i>Ferris</i>	53	63	93	209

Nota: elaboración propia con datos de Capsim (2022)

La gráfica 4 representa el comportamiento del *Balanced Scorecard* de manera ilustrativa en la cual se observan los resultados mencionados anteriormente.

Gráfica 4. Comportamiento del Balanced Scorecard



Nota: elaboración propia con datos de Capsim (2022)

En definitiva, *Baldwin* necesita continuar desarrollando productos con un mínimo costo de materia prima, además, en los próximos periodos se automatizarán más sus líneas de producción para disminuir la mano de obra e incrementar los márgenes de utilidad, sin duda alguna la implementación de las tácticas anteriores le dará a la organización liderazgo en costos para los próximos años permitiendo ofrecer el mejor precio del mercado.

3.2.2 Estrategias Generales de los competidores

El análisis del reporte *Courier* permite identificar las decisiones que las distintas compañías dentro de la industria de sensores realizan en el periodo de los años 2023 al 2024, por consiguiente, se determina que las estrategias generales que sigue el resto de las compañías son:

- *Andrews*: esta compañía se ha inclinado por una estrategia de amplio liderazgo de costos ya que mantiene su presencia en prácticamente todos los segmentos del mercado, además los niveles de automatización subieron considerablemente en *Low End* y *Traditional* para mejorar los márgenes de utilidad, además se reconoce el desarrollo de un nuevo producto que se venderá dentro de *Traditional*; sus precios son bajos para generar ventas y el nivel de los *MTBF* de sus productos en dichos mercados son muy bajos, las fuertes inversiones en mercadotecnia inclusive mayores a las del resto de la industria les permitieron posicionar a sus productos en primer lugar en los productos de gama baja.
- *Chester*: para esta organización se le reconoce una estrategia de diferenciador de nicho (alta tecnología), ya que la compañía decidió desarrollar dos productos nuevos uno dentro de *Size* y otro en *Performance*, los precios de los sensores que venden están por encima del promedio del mercado, mientras que los niveles de automatización crecieron muy poco y solo para dichos mercados, además los *MTBF* de todos sus productos están por encima de la competencia, las inversiones en mercadotecnia fueron menores enfocados en *Performance* y *Size*.
- *Digby*: la estrategia que sigue esta compañía es la de líder de costos con enfoque en el ciclo de vida del producto debido a que desarrolló dos nuevos uno *High End* y otro para el *Traditional*, no invirtieron en automatización lo cual se considera fue un error. Su primer producto de *High End* está siendo madurado hasta llegar a *Traditional* y finalizar en *Low End*, no son diferenciadores ya que sus productos en *Size* y *Performance* no son mejores con respecto al resto de la industria, sus inversiones en mercadotecnia fueron más fuertes en *Traditional* y *High End*.

- *Erie*: la estrategia de esta organización es de líder de costo de nicho (baja tecnología), al cierre del año 2024 están a punto de desaparecer los productos de *Size* y *Performance*, todo indica que se quedará solo ofreciendo sensores en *Traditional* y *Low End*; los precios son más bajos que los del mercado y sus niveles de automatización se han incrementado para mejorar los márgenes de utilidad.
- *Ferris*: sus productos dentro de *Traditional* y *Low End* no están siendo desarrollados, el enfoque es principalmente en *High End*, *Performance* y *Size*, los precios están por encima del promedio del mercado por lo tanto su estrategia es la de un diferenciador de nicho (alta tecnología).

En definitiva, las compañías que alcanzaron un mejor puntaje continuarán impulsando por el seguimiento de su estrategia general, el resto de las organizaciones que quedaron por debajo sin duda alguna deben considerar una reestructuración de su estrategia para generar una mayor competitividad; además en *Baldwin* se deben mejorar los niveles de automatización en los segmentos *Traditional*, *Performance* y *Size*; aumentar el presupuesto para mercadotecnia, mejorar los cálculos de producción para evitar sobre inventarios y por último ser asertivos en la inversión de programas de calidad para lograr ganarle el liderazgo de la industria a *Andrews*.

3.3 Análisis del *Balanced Scorecard* de *Baldwin*

Con base en la estrategia implementada por la compañía la cual es amplio liderazgo en costos se obtuvieron los resultados de la ilustración 26, dichos resultados fueron evaluados contra los objetivos generales y representados en el semáforo del *Balanced Scorecard* definiendo un color verde si es mayor al 80%, amarillo si está entre el 80% y 60% y rojo si es menor o igual al 50%.

Ilustración 26. Puntajes reales del Balanced Scorecard contra los objetivos

Objetivos estratégicos (<i>Balance Scorecard</i> al cierre del 2024)					
Rubro	Indicador	2023	2024	Objetivo	Semáforo
Financiero	Precio de la acción	5.1	3.7	8.0	
	Ganancias	0.0	0.0	7.7	
	Apalancamiento	8.0	8.0	8.0	
	Sub total	13.1	11.7	23.7	
Procesos de negocio internos	Margen de contribución	0.4	4.1	4.7	
	Utilización de planta	0.0	5.0	5.0	
	Días de capital de trabajo	5.0	5.0	5.0	
	Costos de desabastecimiento	4.8	4.7	3.8	
	Costos de inventario	5.0	4.0	5.0	
Sub total	15.2	22.8	23.5		
Cliente	Criterio de compra del cliente	4.1	5.0	5.0	
	Conocimiento del cliente	3.6	5.0	5.0	
	Accesibilidad del cliente	0.9	2.3	1.0	
	Numero de productos	2.9	2.9	2.9	
	Gastos de Venta y Admon	4.6	2.3	5.0	
Sub total	16.1	17.5	18.9		
Crecimiento y aprendizaje	Tasa de rotación de empleados	3.5	7.0	7.0	
	Productividad del empleado	0.0	5.1	3.2	
	Reducción de material TQM	0.0	0.0	0.0	
	Reducción de investigación y desarrollo TQM	0.0	0.0	0.0	
	Reducción de costos de administración TQM	0.0	0.0	0.0	
	Incremento de demanda TQM	0.0	0.0	0.0	
Sub total	3.5	12.1	10.2		
Total Balance Scorecard		47.9	64.1	76.3	

Nota: elaboración propia con datos de Capsim (2022)

La tabla anterior muestra los resultados obtenidos por *Baldwin* y que a su vez fueron contrastados con sus objetivos generales, dichos resultados son analizados por área:

- **Financiero:** en cuanto al precio de la acción al cierre del 2024 el precio de la acción cayó un 24% en comparación con el año 2023, por lo que este indicador se quedó en un 46% del cumplimiento, por otro lado debido a que los gastos en automatización y capacidad aun no generan un retorno el objetivo de ganancia se quedó a 0% de su cumplimiento; con nuevas implementaciones de tácticas en el área de producción, calidad y finanzas se espera que el área de finanzas se recupere en el año 2026.
- **Procesos de negocio internos:** en esta área *Baldwin* tuvo los mejores porcentajes de cumplimiento, pues los grandes volúmenes de producción y la elevada automatización

lograron mejorar los márgenes de contribución y a evitar los costos por abastecimiento, solamente los costos de inventario quedaron amarillos con un 80% del cumplimiento contra su objetivo esto derivado del exceso de inventario de producto terminado con el que se quedó la compañía al cierre del 2024 debido a que su posicionamiento no tuvo el éxito esperado ya que la competencia invirtió más en el área de mercadotecnia; sin embargo, en los años siguientes se mejorarán los pronósticos para disminuir dichos excesos de material y se incrementará el presupuesto para el área de mercadotecnia.

- Cliente: las buenas inversiones en mercadotecnia ayudaron a que *Baldwin* ofreciera un conocimiento directo de sus productos, así como a mejorar sus canales de distribución, así pues, para la mayoría de los indicadores de esta área se alcanzaron porcentajes por encima del 100%, sin embargo, en el de gastos de venta y administración se llegó solamente el 46% del objetivo propuesto, esto debido a las grandes inversiones ya mencionadas, no rindieron los frutos esperados ya que *Andrews* tuvo un mejor posicionamiento en los segmentos *Low End* y *Traditional*, mismos en los que hicieron fuertes inversiones; se espera que dichos gastos se aminoren con la implementación de herramientas de calidad que se realizarán en el año 2026.
- Crecimiento y aprendizaje: las inversiones dentro del área de recursos humanos lograron que la rotación y productividad de los empleados tuviera puntajes excepcionales, que ayudaron a cumplir con el 100% del objetivo propuesto.

Es un hecho que *Baldwin* debe continuar ejercitando la toma de decisiones, y que después de revisar a detalle las estrategias de las compañías anteriores, así como sus resultados, son necesarias algunos cambios en distintas áreas, así como del desarrollo de nuevas tácticas; en las

siguientes secciones se analizan de manera más detallada las causas y resultados de cada una de las áreas de la compañía.

3.4 Resultados de *Baldwin* por área

En este apartado se presenta el resultado de los primeros dos años en operación 2023 y 2024 por parte de la compañía *Baldwin* en sus diferentes departamentos, mismo que se contrastará con la empresa líder de la industria, que en este periodo es *Andrews*.

3.4.1 Investigación y Desarrollo

A continuación, se presenta un resumen de los temas más relevantes que acontecieron durante los primeros dos años de operación en el departamento de investigación y desarrollo por segmento, así como los parámetros de los productos de *Baldwin* y su principal competidor *Andrews*.

- *Traditional*: en el año 2023 tanto *Baldwin* como *Andrews* se mantuvieron con un producto dentro de este segmento, mismo que fue desarrollado por ambas empresas idénticamente para alcanzar la posición ideal, sin embargo, el *MTBF* de *Baldwin* se decidió mantener en los niveles más bajos debido a que esta característica del producto es de muy poca importancia para el cliente, mientras que *Andrews* decidió dejarlo un poco más arriba pero dentro del rango lo cual les dio ventaja competitiva sobre *Baldwin*.

En el año 2024 ambas compañías decidieron lanzar un sensor nuevo dentro de este segmento para mejorar la participación en el mercado, ambos intentan tener exactamente las mismas características que el ya existente, para el caso de *Baldwin* este lanzamiento tendrá por nombre *Bubba* mientras que para *Andrews* se llama *Apple*, el producto mejor aceptado por el mercado fue el primero ya que tienen el desempeño y tamaño más cercano de acuerdo

con el criterio de compra de los clientes. La ilustración 27 detalla los puntajes exactos de los cambios realizados en el área de investigación y desarrollo en el bienio 2023-2024.

Ilustración 27: Parámetros de productos Traditional de Baldwin y Andrews años 2023 y 2024

Año	Segmento	Empresa	Producto	Posición Perceptual		Ideal		MTBF real	MTBF meta
				Desempeño	Tamaño	Desempeño	Tamaño		
2023	Traditional	Baldwin	Baker	5.6	14.3	5.7	14.3	14000	19000
		Andrews	Able	5.6	14.3	5.7	14.3	17000	19000
2024	Traditional	Baldwin	Baker	6.4	13.6	6.4	13.6	14000	19000
		Baldwin	Bubba	6.4	13.6	6.4	13.6	17000	19000
		Andrews	Able	6.4	13.6	6.4	13.6	17000	19000
		Andrews	Apple	4.2	15.8	6.4	13.6	17000	19000

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

- *Low End:* en este segmento ambas compañías decidieron dejar envejecer sus productos, pues la característica de mayor relevancia para el cliente es la de la edad y posteriormente el precio, el único diferenciador fue el del *MTBF* en donde *Baldwin* lo llevo al nivel más bajo para disminuir los costos por materiales, *Andrews* decidió mantener un *MTBF* más alto, pero dentro del rango mismo que pudo generar una ventaja competitiva sobre *Baldwin* pues sus ventas fueron mayores que las de *Baldwin*. La ilustración 28 muestra los puntajes de investigación y desarrollo de acuerdo con lo mencionado anteriormente.

Ilustración 28: Parámetros de productos Low End de Baldwin y Andrews años 2023 y 2024

Año	Segmento	Empresa	Producto	Posición Perceptual		Ideal		MTBF real	MTBF meta
				Desempeño	Tamaño	Desempeño	Tamaño		
2023	Low End	Baldwin	Bead	3.0	17.0	2.2	17.8	12000	17000
		Andrews	Acre	3.0	17.0	2.2	17.8	13500	17000
2024	Low End	Baldwin	Bead	3.0	17.0	2.7	17.3	12000	17000
		Andrews	Acre	3.0	17.0	2.7	17.3	13500	17000

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

- *High End:* en el año 2023 *Baldwin* decidió mejorar el producto *Bid* mismo que tardaría casi todo el año en liberarse, debido a los grandes cambios que se le estaban haciendo; por su parte *Andrews* hizo unos pequeños cambios en desempeño y tamaño de *Adam* lo cual hizo

que su sensor se liberara con los cambios a mediados del año, generando una mejor participación en el mercado. En el año 2024 ambas compañías buscaron estar lo más cerca del punto ideal, y aunque *Baldwin* estuvo mejor, *Adam* de *Andrews* había ya generado una buena presencia desde el año pasado derivado de una mayor inversión en mercadotecnia. La ilustración 29 resalta las diferencias en los cambios hechos y explicados.

Ilustración 29: Parámetros de productos High End de Baldwin y Andrews años 2023 y 2024

Año	Segmento	Empresa	Producto	Posición Perceptual		Ideal		MTBF real	MTBF meta
				Desempeño	Tamaño	Desempeño	Tamaño		
2023	High End	<i>Baldwin</i>	<i>Bid</i>	8.0	12.0	9.8	10.2	23000	25000
		<i>Andrews</i>	<i>Adam</i>	9.1	10.9	9.8	10.2	23000	25000
2024	High End	<i>Baldwin</i>	<i>Bid</i>	10.4	9.8	10.7	9.3	23000	25000
		<i>Andrews</i>	<i>Adam</i>	10.2	9.8	10.7	9.3	23000	25000

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

- *Performance*: de acuerdo con la ilustración 30, en este segmento tanto *Baldwin* como *Andrews* mejoraron sus productos para estar exactamente en la posición ideal en ambos años, sin invertir demás en el desarrollo, solamente lo necesario; la única diferencia es que la primera empresa decidió mejorar el *MTBF* a 27,000 debido a que es el criterio número que los clientes consideran en este segmento de mercado, *Andrews* dejó el *MTBF* de *Aft* en 26,000 y dicha decisión hizo que *Baldwin* tomara ventaja.

Ilustración 30: Parámetros de productos Performance Baldwin y Andrews años 2023 y 2024

Año	Segmento	Empresa	Producto	Posición Perceptual		Ideal		MTBF real	MTBF meta
				Desempeño	Tamaño	Desempeño	Tamaño		
2023	Performance	<i>Baldwin</i>	<i>Bold</i>	10.4	15.3	10.4	15.3	27000	27000
		<i>Andrews</i>	<i>Aft</i>	10.4	15.3	10.4	15.3	26000	27000
2024	Performance	<i>Baldwin</i>	<i>Bold</i>	11.4	14.6	11.4	14.6	27000	27000
		<i>Andrews</i>	<i>Aft</i>	11.4	14.6	11.4	14.6	27000	27000

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

- *Size*: en ambos años de operaciones *Baldwin* y *Andrews* decidieron mejorar solamente lo necesario sus productos para alcanzar el punto ideal, los *MTBF* de *Buddy* y *Agape* fueron

desarrollados a 19,000 como un punto medio ya que este criterio no es tan relevante para los clientes. En ninguno de los dos años las compañías introdujeron un nuevo producto en este segmento; *Andrews* vendió un 13% más de lo que vendió *Baldwin* derivado de una mayor inversión en el área de mercadotecnia la cual generó una mayor accesibilidad y conocimiento de *Agape*. La ilustración 31 contrasta los puntajes mencionados con anterioridad.

Ilustración 31: Parámetros de productos Size en Baldwin y Andrews años 2023 y 2024

Año	Segmento	Empresa	Producto	Posición Perceptual		Ideal		MTBF real	MTBF meta
				Desempeño	Tamaño	Desempeño	Tamaño		
2023	Size	<i>Baldwin</i>	<i>Buddy</i>	4.7	9.6	4.7	9.6	19000	21000
		<i>Andrews</i>	<i>Agape</i>	4.7	9.6	4.7	9.6	19000	21000
2024	Size	<i>Baldwin</i>	<i>Buddy</i>	5.4	8.6	8.6	8.6	19000	21000
		<i>Andrews</i>	<i>Agape</i>	5.4	8.6	8.6	8.6	19000	21000

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

Baldwin debe continuar desarrollando sus productos en los segmentos que funcione la estrategia de amplio liderazgo en costos es decir en *Traditional* y *Low End*; la implementación de las tácticas adecuadas dentro del departamento de investigación y desarrollo, así como la puesta en marcha de programas de calidad en el año 2026 se esperan den ventaja sobre *Andrews*.

3.4.2 Mercadotecnia

En esta sección se analiza el resultado de las inversiones en promoción, accesibilidad y conocimiento en los productos por parte del cliente, precios, encuestas y resultado en ingresos de *Baldwin* y el resto de la industria.

A continuación, se observa un análisis más puntual por segmento, comparando a los productos de *Baldwin* contra sus competidores más significativos:

- *Traditional*: en este segmento el producto *Able* de *Andrews* se posicionó como el primer lugar en ventas en el primer año, con una porción del 20% equivalente a 1633 unidades vendidas; invirtió en promoción \$2000 y \$2500 en ventas, alcanzando un 82% y 70% de

conocimiento y accesibilidad respectivamente; el precio de su producto fue de \$27.90 y su revisión fue en 19 marzo 2023.

El caso de *Baker* el producto de *Baldwin* cerró con ventas de 1248 unidades, con una porción del 15% en el mercado; invirtió \$2000 en promoción y otro tanto igual en ventas, obteniendo 82% en conocimiento y 68% en accesibilidad; el precio fue de \$27.50 y la fecha de revisión 8 mayo 2023. Para el año 2024 *Baker* se mantuvo en la tercera posición de ventas con 1345 unidades vendidas manteniendo el 15% en el mercado; pero alcanzó 100% y 80% conocimiento y accesibilidad respectivamente, esto gracias también a que ese mismo año se lanzó *Bubba*, se espera que con este nuevo sensor la penetración en el mercado sea mayor, el precio fue de \$27.49.

Quién lideró en ventas en este año fue *Digby* con *Daze*, 1371 unidades obteniendo un 16% del mercado, con una inversión de \$2500 y \$2600 promoción y ventas, obteniendo 100% y 76% respectivamente en conocimiento y accesibilidad; el precio unitario fue de \$27.50.

- *Low End*: en el año 2023 el producto *Bead* de *Baldwin* se posicionó en segundo lugar en ventas, con una participación del 19%, lo que se traduce en 1873 unidades vendidas; se invirtió \$2000 en conocimiento y accesibilidad, obteniendo 80% y 50% respectivamente; el precio fue de \$20.50. En primer lugar, de ventas fue *Andrews* con su producto *Acre*, vendiendo 2075 unidades, con una participación del 21%; invirtieron \$2000 en promoción y \$2500 en ventas, obteniendo 80% y 55%, esta fue la diferencia que hizo que se posicionaran en primer lugar.

Para el siguiente año la competencia siguió similar, *Acre* se mantuvo en primero lugar de ventas, con 2416 unidades y 22% del mercado, contra *Bead* que vendió 2249 sensores, de

nueva cuenta la diferencia la hizo la promoción, *Andrews* invirtió \$2700 contra \$2500 de *Baldwin* obteniendo 69% y 63% respectivamente en conocimiento; los precios fueron similares, pero *Bead* fue 50 centavos más barato con un precio de \$20; se puede concluir que *Baldwin* debe ser un poco más previsor al momento de invertir en tener su producto disponible para posicionar mejor su producto.

- *High End*: en 2023 *Adam* de *Andrews* obtuvo el 18% del mercado, vendiendo 540 unidades, colocándolo como el proveedor que más vendió en este segmento; hizo una inversión de \$2000 en ventas y \$2500 en promoción, obteniendo 77% y 65% en conocimiento y accesibilidad respectivamente con un precio de \$37.90. Mientras que *Baldwin* posicionó a *Bid* en tercer lugar, vendiendo 488 unidades, quedando con un 16% de ventas, solo por debajo del producto *Cid* y *Adam*; se invirtieron \$2000 en ventas y promoción, obteniendo 77% y 61% en conocimiento y accesibilidad respectivamente, con un precio de \$37.50, estando por debajo de la media; ya se esperaba este resultado, porque los parámetros de tamaño y desempeño saldrían hasta finales del año siguiente por ser parte de la estrategia.

En el 2024 *Bid* cayó a la posición cinco, vendiendo 333 sensores, posicionándolo con 10% del mercado, debido a que en este segmento lo que más valoran los clientes es la posición ideal en el mapa perceptual, pero dicha actualización salió hasta el 4 de diciembre, por lo que se tuvo muy poco tiempo para incrementar las ventas, sin embargo, de acuerdo con las tácticas de investigación y desarrollo, se espera mejorar su posición para el siguiente año.

- *Performance*: en este segmento *Baldwin* quedó como el proveedor que más ventas tuvo con *Bold*, logrando un 21% del mercado con ventas de 491 unidades, a un precio de \$32.50, por debajo de su rival más cercano *Andrews* que su precio fue de \$32.90, y que vendió una

cantidad muy cercana a *Baldwin*, solo dos sensores menos; se invirtió \$2000 en ventas y promoción, obteniendo un 75% y 48% en conocimiento y accesibilidad; contra la competencia de *Andrews* que invirtió \$500 más en ventas que *Andrews*, obteniendo 53% en accesibilidad; lo que hizo la diferencia fue el *MTBF*, *Bold* tuvo 27000 y *Aft* 26000, siendo este parámetro el de mayor peso para este segmento.

En el siguiente año *Bold* mantuvo el liderazgo en ventas, con un 25% del mercado, contra un 24% de su competidor más cercano *Aft*, a pesar de que *Andrews* invirtió una cantidad relativamente mayor en promoción y ventas, aun así *Bold* se mantuvo como líder, la diferencia pudo ser en el precio, \$32 contra \$32.50 de *Aft*.

- *Size*: en este segmento para el primer año, la competencia estuvo muy cerrada en cuestión de porcentaje de participación teniendo los tres primeros un 18% y el cuarto que pertenece *Baldwin* con un 16%, con ventas de 384 contra *Digby* que estuvo en primer lugar con 435 unidades, *Andrews* se posicionó en segundo lugar vendiendo 418 sensores; *Digby* invirtió mucho menos en promoción y ventas con una suma en ambos rubros de \$2100, *Andrews* \$4500 y *Baldwin* \$4000, la diferencia es que los parámetros del mapa perceptual tiene una fecha de revisión en junio 27 para *Digby*, cuando *Baldwin* y *Andrews* salieron al final del año, en diciembre.

Para el 2024 *Andrews* con su sensor *Agape* quedó como el producto que más vendió, teniendo una participación del 24%, con 672 unidades vendidas y en segundo lugar está *Baldwin* con *Buddy*, con ventas de 592, ambos tuvieron falta de inventario para cubrir la demanda; *Agape* se vendió a \$32.90 y *Buddy* en \$32.49; en promoción y ventas *Andrews* invirtió \$2100 y \$2700 obteniendo 97% y 69% en conocimiento y accesibilidad respectivamente; mientras que para *Baldwin* su inversión fue de \$2000 y \$2500, obteniendo

95% y 63%. Se puede concluir que la diferencia entre los dos primeros lugares fue que *Andrews* invirtió poco más en tener productos disponibles y que los clientes los conocieran para posicionarse en primer lugar de ventas.

La compañía *Baldwin* seguirá con su estrategia, haciendo un poco más énfasis en invertir más en ventas para subir el indicador de accesibilidad, ya que fue punto fundamental para que *Andrews* vendiera más en estos primero dos años.

3.4.3 Finanzas

Los resultados financieros de la empresa para los periodos de los años 2023 y 2024 se presentan en esta sección, dando mayor énfasis a los indicadores de ventas, rentabilidad, apalancamiento, liquidez y mercado de valores.

3.4.3.1 Ventas

El resultado de los ingresos por ventas, se pueden consultar en la ilustración 32, donde se muestra el resultado de toda la industria para los años 2023 y 2024, así como el crecimiento, porción del mercado y utilidad acumulada.

Ilustración 32: Ventas años 2023 y 2024

Ventas anuales	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Ferris</i>
2023	\$ 144,993,839	\$122,891,121	\$122,289,974	\$ 116,947,932	\$ 95,147,295	\$ 97,718,292
2024	\$ 167,151,791	\$146,790,573	\$144,779,016	\$ 137,697,921	\$ 82,517,971	\$101,218,920
Crecimiento	15.28%	19.45%	18.39%	17.74%	-13.27%	3.58%
Porción en el mercado	21.43%	18.82%	18.56%	17.65%	10.58%	12.97%
Utilidad acumulada	\$ 4,450,352	-\$ 3,641,200	\$ 49,871	-\$ 12,596,077	\$ 6,701,165	\$ 10,740,219

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

En los ingresos para *Baldwin* se posicionó como el segundo proveedor que más obtuvo en ambos años, solo detrás de *Andrews*. la razón principal por la que se está detrás de ellos es porque invirtieron un poco más en accesibilidad y alcanzaron un porcentaje mayor, como ya se mencionó en la sección anterior. Así como también en la porción del mercado la primera

empresa está en segundo lugar con un 18.82% contra 21.43% de la segunda, sin embargo, en cuestión de crecimiento, los aumentos fueron de 19.45%, 15.28% respectivamente, dándole la ventaja a *Baldwin*.

En la utilidad se tiene un resultado negativo, debido a la estrategia por parte de *Baldwin*, donde se han hecho fuertes inversiones en la automatización de las líneas y compra de capacidad, llegando a diez puntos en *Low End* desde el primer año, por ejemplo; adicional a las fuertes sumas en promoción y ventas que representaron el 16.2% y 19% de costos en primer y segundo año respectivamente, esto por la táctica de mercadotecnia que se sigue para posicionar los sensores y que se pretende bajar una vez que se alcance el 100% o máximo en esos rubros.

3.4.3.2 Rentabilidad

En esta sección se presentan los resultados de la rentabilidad, como se muestra en la gráfica 5, enfocándose en tres razones financieras: retorno sobre ventas (*ROS* por sus siglas en inglés), retorno sobre activos (*ROA* por sus siglas en inglés) y retorno sobre fondos o capital (*ROE* por sus siglas en inglés).

Gráfica 5: Razones financieras 2023 y 2024



Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

Para la mayoría de las compañías, el primer bienio tuvo resultados negativos en las razones financieras, sobre todo en el primer año, porque para el segundo tuvieron una mejora la mayoría. *Ferris* tuvo el mejor desempeño al final del año 2024 y en contraste está *Digby* con el peor resultado con un *ROE* de -44.9.

Baldwin su peor ratio en el 2023 fue el *ROE* con -11.5, pero para el siguiente mejoró significativamente, cerrando con -2.7. Esto fue debido a que los márgenes en el primer año estuvieron muy bajos por los costos de material y mercadotecnia, para el 2024 disminuyeron costos en especial en materiales sobre todo en *Low End* por la automatización que se hizo, se espera que en los siguientes año dichos costos sigan bajando paulatinamente, al subir la automatización, invertir menos en mercadotecnia, los márgenes suban, las ganancias mejoren y por consecuencia esta ratio suba.

3.4.3.3 Apalancamiento

En la ilustración 33 se encuentra el nivel de apalancamiento que cada una de las empresas tiene, esto resulta de dividir los activos totales entre el capital contable. Para toda la industria la ratio se mantiene arriba de 2.0 y teniendo el máximo valor *Digby* en el año 2024, con un 4.3 y el valor menor lo tienen las empresas *Ferris* y *Erie* con 2. Esto quiere decir que todas las compañías están recurriendo a préstamos para su operación, sin embargo.

Digby se ha excedido más del doble que las empresas que traen el mínimo, esto se debe a que ellos traen el margen de contribución más bajo de la industria, con 26.7%, por lo que no generan los recursos suficientes para cubrir sus inversiones, es por eso por lo que recurre a estos niveles de apalancamiento excesivos, esto puede dar oportunidad a *Baldwin* y el resto de las compañías a tener una porción más grande del mercado, porque al no tener recursos suficientes,

este competidor va a tener que sacrificar algunas actividades, como puede ser bajar la inversión en capacidad, automatización, mercadotecnia o investigación y desarrollo.

Ilustración 33: Apalancamiento en la industria años 2023 y 2024

Año	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
2023	2.5	2.4	2.6	3	2	2
2024	2.7	2.7	3.4	4.3	2.1	2

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

Para *Baldwin* se tiene una ratio de 2.4 el primer año y cerró con 2.7 en el 2024, esto quiere decir que por cada unidad de capital propio se debe o se están financiando 1.4 y 1.7 para cada año respectivamente por conceptos de préstamos, donde se tiene una preferencia por aquellos a largo plazo por tener una tasa más baja que la otra opción, sin embargo, los a corto plazo no se descartan y quedan para hacer uso a discreción de acuerdo con cómo se comporte la industria. Esto representa una sana utilización de esta táctica para obtener fondos en el despliegue de la estrategia evitando tener créditos de emergencia como sucedió con las empresas *Andrews* y *Digby* que recibieron créditos emergentes de 275 mil y 2.9 millones de dólares respectivamente en el año 2024, los cuales tienen la tasa de interés más alta.

3.4.3.4 Liquidez

La liquidez en una compañía es muy importante, porque es la manera que tiene para cubrir sus cuentas por pagar a corto plazo y la capacidad de generar suficiente dinero en efectivo y mantener el proceso productivo, con esta ratio siendo igual o mayor a uno, las compañías tienen certeza de obtener recursos para pagar sus deudas, el caso contrario, estarían en riesgo para cubrirlas. La prueba del ácido se obtiene restando el valor del inventario a los activos circulantes y dividiéndolo entre los pasivos corrientes.

En la ilustración 34 se encuentran los valores de liquidez en la industria para el primer bienio.

Ilustración 34: Liquidez, prueba del ácido en la industria 2023 y 2024

Año	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
2023	2.4	1.6	1.1	0.6	1.4	1.3
2024	0.9	1.2	0.5	0.4	1.3	1.3

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

El valor más alto lo tiene *Andrews* en el año 2023 con una ratio de 2.4 y el mínimo lo tiene *Digby* con un valor de 0.4 en el año 2024. Para *Baldwin* el primer año obtuvo un 1.6 y finalizó en el 2024 con 1.2, un resultado muy equilibrado, esto quiere decir que, por cada unidad de deuda, se tiene 1.2 para cubrirla. El competidor más cercano de esta organización cerró con un nivel de liquidez bajo de 0.9, esto quiere decir que estaría en riesgo de no tener suficiente solvencia para cubrir sus cuentas por pagar.

3.4.3.5 Mercado de valores

La capitulación de las diferentes compañías en el primer bienio se puede apreciar en la ilustración 35, donde hubo mucha variación entre las organizaciones, sobre todo en el segundo año.

Ilustración 35: Capitalización en la industria, en millones de dólares, 2023 y 2024

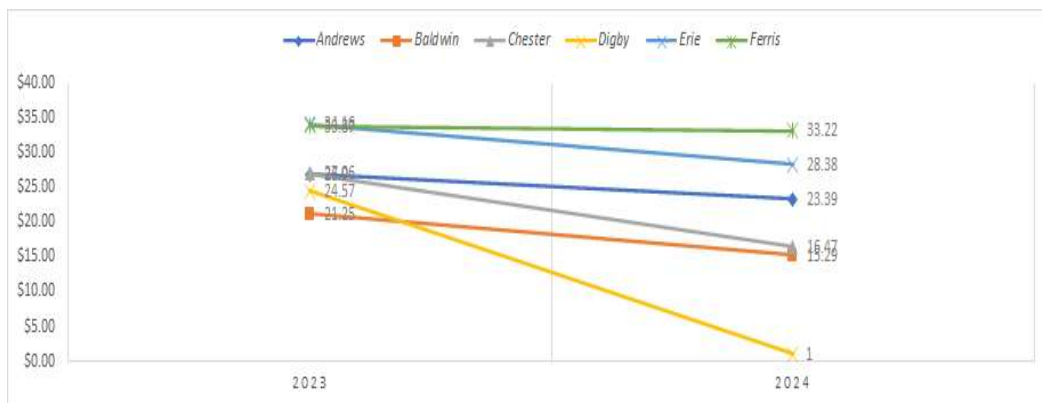
Año	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
2023	\$ 57.00	\$ 51.00	\$ 54.00	\$ 49.00	\$ 73.00	\$ 68.00
2024	\$ 50.00	\$ 37.00	\$ 33.00	\$ 2.00	\$ 60.00	\$ 66.00

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

La compañía con mejor posicionamiento cerró en cuestión de capitalización fue *Ferris*, con un valor de 68 millones de dólares, *Baldwin* con 37 y el peor desempeño lo obtuvo *Digby* con 2 millones de dólares.

Para el primer año el precio por acción en la industria se veía equilibrado siendo *Erie* la que tenía el valor más alto con \$34.16 y *Baldwin* el más bajo con \$21.25 dólares, sin embargo, para el año 2024 hubo un cambio muy significativo, quedando *Ferris* en primer lugar con un valor de \$33.22 y *Digby* con 1 dólar por acción, como lo muestra la gráfica 6. La caída en los precios de las acciones tiene una repercusión directa en la capitalización de las marcas, a menor costo de la acción, menor es el valor de las compañías en los mercados de valores.

Gráfica 6: Precio en dólares de la acción en la industria 2023 y 2024



Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

Para *Baldwin* una de las tácticas aplicadas en el primer año fue vender acción para monetizar y evitar obtener un préstamo acorto plazo por el alto interés que se tiene y solo obtener uno a largo plazo para tener recursos para las inversiones que se hicieron en diferentes áreas, adicional a los préstamos a los que recurrieron y el no tener ganancias, esa combinación de factores es la razón por la que cerró con un precio de \$15.29 dólares por acción, quedando como el segundo más bajo en el año 2024, solo detrás de *Digby*.

3.4.4 Departamento de operaciones, Calidad y Recursos humanos

En los siguientes puntos se evalúa el rendimiento de *Baldwin* en las áreas de recursos humanos, operaciones y calidad en los años 2023-2024. Se hará un análisis comparativo de las decisiones de su principal competidor en la industria; *Andrews*.

3.4.4.1 Administración de la capacidad

Para apreciar la actuación del área de producción en su aprovechamiento de capacidad y utilización de la planta, se analizará el comportamiento de su principal competidor en la industria, *Andrews*.

En la Ilustración 36 se muestra una comparativa de los niveles utilizados por cada empresa en los rubros anteriormente señalados, en cada segmento y producto.

Ilustración 36. Capacidad instalada de producción y utilización de planta.

			Baldwin	Andrews	Baldwin	Andrews
			2023		2024	
Capacidad en unidades	<i>Baker/Able</i>	Traditional	1800	1400	1400	1400
	<i>Bead/Acre</i>	Low End	1400	1400	1600	1650
	<i>Bid/Adam</i>	High End	900	900	800	900
	<i>Bold/Aft</i>	Performance	600	600	600	600
	<i>Buddy/Agape</i>	Size	600	600	600	600
	<i>Bubba/Apple</i>	Traditional	300	100	600	150
Utilización de planta	<i>Baker/Able</i>	Traditional	72	114	118	127
	<i>Bead/Acre</i>	Low End	138	172	178	198
	<i>Bid/Adam</i>	High End	51	56	40	99
	<i>Bold/Aft</i>	Performance	84	80	131	116
	<i>Buddy/Agape</i>	Size	69	73	84	99
	<i>Bubba/Apple</i>	Traditional	0	0	163	152

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

En esta, es posible ver como *Baldwin* desde el segundo año se inclinó por incrementar la capacidad en su principal segmento *Low End*, de 1400 en el año 2023 a 1600, representando esto un 14% extra a su capacidad del siguiente año.

El mismo comportamiento se observa en el nuevo producto, llamado *Bubba* para el cual durante el 2023 se mantuvo con 300 unidades por turno de producción, sin embargo, la empresa optó por una adquisición extra de capacidad del 100% comparado a ese año.

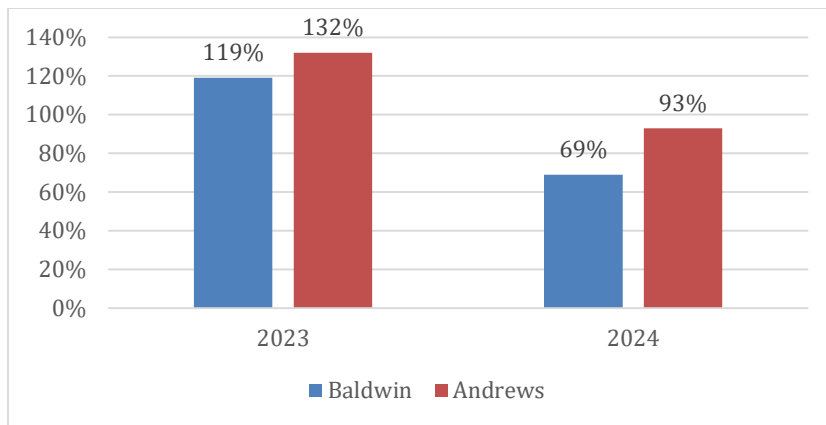
Contrario a este escenario, la empresa decidió también, vender el excedente de capacidad de *Tradicional* y *High End*, ya que, con base a su proyección, se considera innecesario mantener

esos niveles de producción para los siguientes años y con ello buscan reducir gastos de mantenimiento, piso, producción y, en consecuencia, costos.

Andrews por su parte, ha mantenido su capacidad relativamente estable, teniendo únicamente un incremento del 18% en sus líneas de producción, *Acre* perteneciente al segmento *Low end* y 50% en su nuevo lanzamiento, lo cual indica que podría estar enfocándose igual que *Baldwin*, en una estrategia amplia de liderazgo de costos, o muy similar.

Respecto a la utilización de planta, tras estos dos años en el mercado, en la Ilustración 37 se puede ver como *Baldwin* tuvo un incremento significativo pasando de un 69% en 2023 a 119% al cierre del 2024 tras el incremento en sus ventas

Ilustración 37. Niveles de utilización de planta



Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

En la ilustración anterior se muestra también a forma de resumen los niveles de utilización de planta en porcentaje de cada empresa por periodo. Se observa que *Andrews* lidera con una utilización del 93% al término del 2023, mientras que *Baldwin* termina con un 69% e igualmente se percibe una ventaja al siguiente periodo con un 132% sobre 93% respectivamente, por lo que se concluye que la competencia está teniendo una productividad más cercana al 100%, teniendo una correcta administración entre capacidad y unidades producidas.

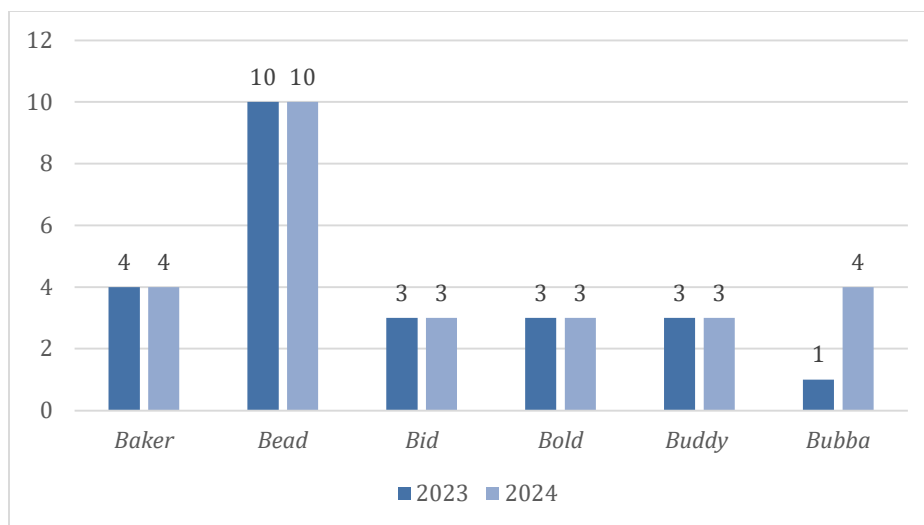
La empresa *Baldwin* tiene la posibilidad de producir un mayor número de unidades con respecto a la competencia, sin embargo, con el objetivo de aumentar sus ventas y no verse alcanzado por el crecimiento del mercado, incrementara su capacidad de producción para sus sensores *Bubba* y *Bread* durante el siguiente periodo, a su vez se considera la venta de capacidad para los cuales no tengan el crecimiento esperado.

3.4.4.2 Automatización

Desde el primer año *Baldwin* tuvo claro que invertir en automatización sería una de sus principales tácticas, principalmente en o *Low End*, donde este se llevó a diez puntos desde su inicio. Con ello, se busca reducir al mínimo los costos de mano de obra con el objetivo de ofrecer al mercado un precio digno de un líder en costos, y en añadidura, incrementar su margen de contribución.

Otro de sus puntos destacables, es que *Baldwin* desde el segundo año está llevando su nuevo producto *Bubba* a un nivel de automatización que le permitirá tener procesos eficientes posteriormente. En la ilustración 38 se puede observar el incremento de automatización *Baldwin*.

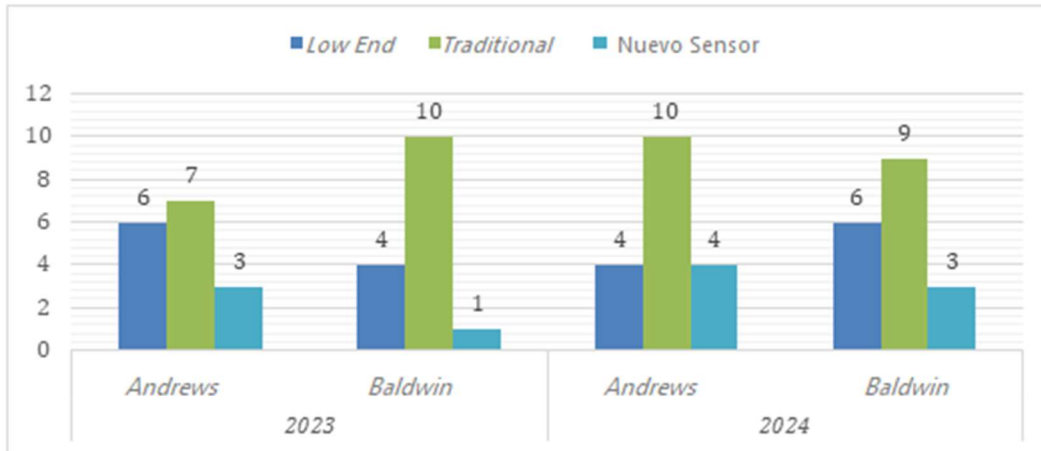
Ilustración 38. Automatización en empresa Baldwin



Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

Comparado contra su principal competidor hay que destacar que gracias a la inversión considerable que *Baldwin* realizó en este rubro, logró posicionarse como líder en automatización para *Low End* y *Tradicional* durante el periodo 2023 y 2024 como se puede observar a continuación en la Ilustración 39.

Ilustración 39. Automatización de Baldwin ante competencia



Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

Como se mencionó al inicio, la automatización es pieza fundamental para la estrategia de la organización y los resultados obtenidos reafirman el plan de continuar invirtiendo.

En los segmentos *Tradicional* y *Low End*, *Baldwin* está actualmente posicionado a un buen nivel ante a su competidor.

3.4.4.3 Costos y productividad (margen de contribución)

Las inversiones que se realizan en capacidad y automatización siempre impactaran positiva o negativamente los costos de materiales para producción, así como la mano de obra. A continuación, en la ilustración 40 se muestra el reflejo de cada año en los costos de producción comparado a su principal competidor.

Ilustración 40. Costo de materiales, mano de obra y margen de contribución.

Baldwin	Segmento	2023		2024		
		Costo de materiales	Mano de obra	Costo de materiales	Mano de obra	Margen
		Baker	Traditional	\$ 9.80	\$ 8.44	\$ 9.61
Bead	Low End	\$ 6.45	\$ 8.37	\$ 5.78	\$ 1.55	61%
Bid	High end	\$ 14.84	\$ 9.64	\$ 16.01	\$ 10.12	35%
Bold	Performance	\$ 16.13	\$ 9.64	\$ 15.94	\$ 11.53	20%
Buddy	Size	\$ 17.73	\$ 9.64	\$ 13.53	\$ 10.12	31%
Bubba	Traditional	\$ -	\$ -	\$ 9.61	\$ 15.64	25%

Andrews	Segmento	2023		2024		
		Costo de materiales	Mano de obra	Costo de materiales	Mano de obra	Margen
		Able	Traditional	\$ 10.65	\$ 8.35	\$ 10.51
Acre	Low End	\$ 6.90	\$ 8.07	\$ 6.23	\$ 5.82	17%
Adam	High end	\$ 15.96	\$ 8.97	\$ 15.92	\$ 9.42	34%
Aft	Performance	\$ 15.83	\$ 8.97	\$ 15.94	\$ 10.05	20%
Agape	Size	\$ 13.73	\$ 8.97	\$ 13.54	\$ 9.42	31%
Apple	Traditional	\$ -	\$ -	\$ 8.42	\$ 11.64	25%

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

Se puede observar también que la empresa *Baldwin* tiene el mejor costo de material del sector en la mayoría de los sensores, destacando ante *Andrews* en *Traditional*, *Low end* y *Size* con un 8% y 7% y el mismo éxito lo obtuvo al cierre del 2024 con una ventaja al frente a este último de 9% y 7% respectivamente, sin embargo, en *High end* no tuvo el mismo resultado y es que la competencia consiguió apoderarse de ese segmento al tener una mayor inversión en mercadotecnia y un precio más competitivo en ambos periodos. Lo mismo ocurrió con *Performance* y *Size*.

Enfatizando en el sector fuerte de ambas empresas; *Low End*, se observa en la gráfica 11 que *Baldwin* cuenta con el mayor beneficio de mano de obra, *Acre* de la competencia cuesta \$4.3 dólares más que el *Bid*, de *Baldwin* y el cuál es el más competitivo en cuanto a costo en el mercado porque tiene un nivel de automatización de 10.0 logrando con ello optimizar los precios de material y mano de obra.

Respecto al resto de los segmentos, *Andrews* obtuvo la ventaja competitiva ya que su inversión en innovación y desarrollo es mayor y con ello logra que los costos de mano de obra y sean más bajos al hacer que sus líneas de producción requieren menos complejidad a la hora de ensamblar los productos finales.

Con el fin de mantener esa diferenciación de costos ante su competencia *Baldwin* implementa mejoras en los productos de forma gradual, logrando con ello la ventaja significativa en costos, cumpliendo con su estrategia de ser líder en ese segmento.

En lo que al margen de contribución respecta, en la misma tabla anterior se observa como al cierre del 2024 *Baldwin* cuenta un producto estrella; *Bead*, que está generando un margen de 61% comparado con un 17% de su competencia, en *High End* es de 34% y 35% respectivamente siendo este aceptable en ambas empresas y en cuanto a los otros, *Andrews* lleva la ventaja por lo que *Baldwin*, debe mejorar en I+D y mercadotecnia,

3.4.5 Departamento de recursos humanos

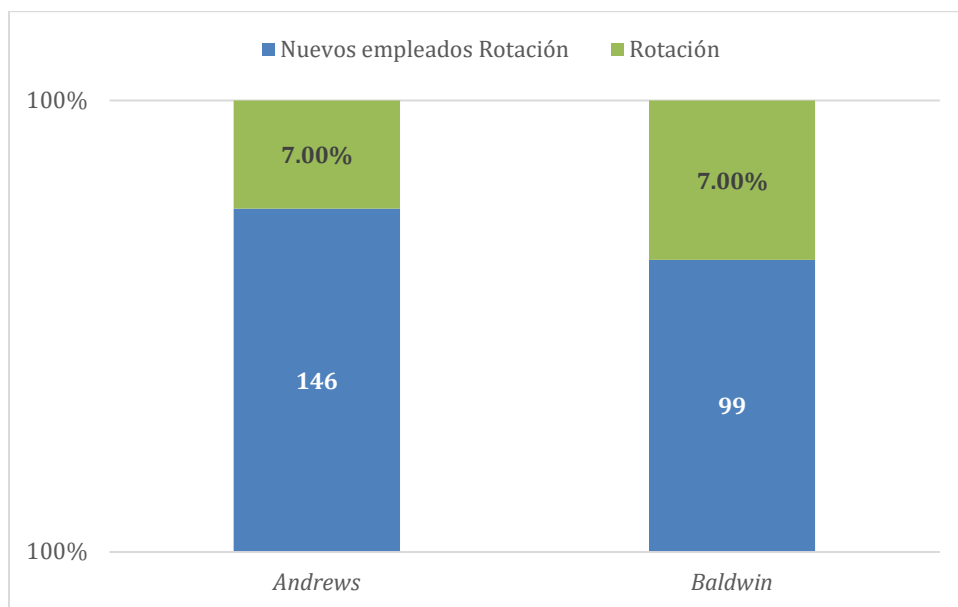
Parte fundamental del éxito de *Baldwin*, es su capital humano, por lo que, entendiendo la importancia de contar con un personal capacitado y estable en la organización, se ha decidido invertir en reclutamiento con el fin de incrementar la productividad como un beneficio lateral.

Para el término del segundo año, *Baldwin* cuenta con 865 empleados, 646 en el primer turno y 219 en el segundo turno, por otro lado, *Andrews*, cuenta con 976 empleados, 751 en el primer turno y 225 en el segundo turno, por lo que está más balanceado, sin embargo, ninguno de los dos ha generado horas extras.

En lo que respecta a la rotación de empleados, *Baldwin* cerró el 2024 con un 7% al final del 2023, un resultado favorecedor comparado con una disminución del 3% respecto al año anterior.

Esto se atribuye al nivel de inversión, como se muestra en la ilustración 41, gracias a ello, se obtuvo el porcentaje de rotación de empleados más bajo de la industria al igual que *Andrews* y *Digby*.

Ilustración 41. Resultados de rotación y nuevas contrataciones



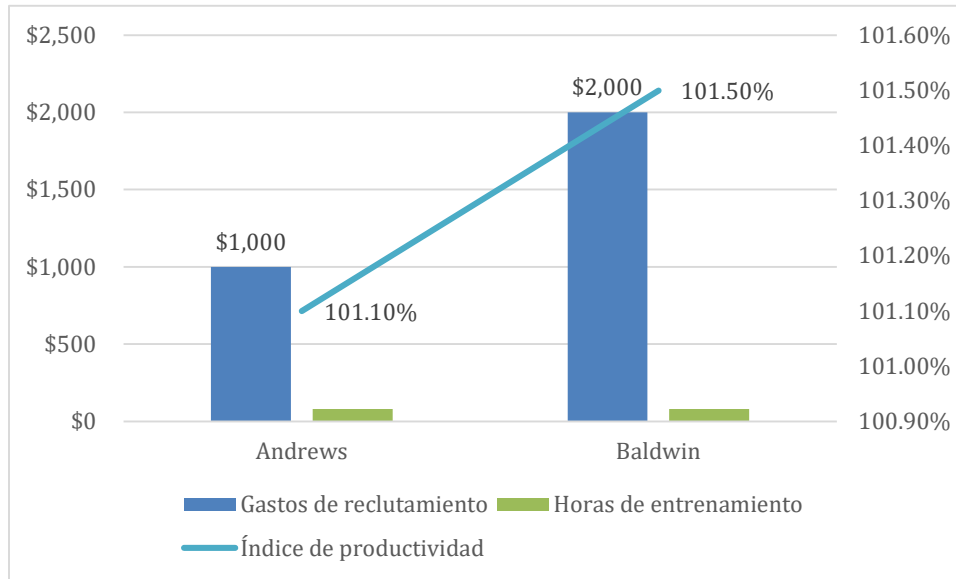
Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

Contrario a lo que inicialmente proyectó *Baldwin*, de mantener una inversión de \$1,000,000 constante, durante el primer año en reclutamiento se asignó el doble y se mantuvieron las 80 horas de entrenamiento, esta táctica es con el fin de que todo el personal que estará soportando la introducción del nuevo producto, cuente con las capacitaciones necesarias que puedan soportar la calidad que el producto requiere.

La empresa *Baldwin*, apegándose a su estrategia original, continua con su inversión en los siguientes periodos por 80 horas de entrenamiento al personal y \$1,000 en reclutamiento.

A continuación, en la ilustración 42 se muestra el resultado general de las inversiones en reclutamiento, horas de entrenamiento, así como el resultado de índice de productividad.

Ilustración 42. Resultados de rotación y nuevas contrataciones



Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

En este lapso, como se mencionó, la inversión que hizo *Baldwin* fue por un millón mayor que la de *Andrews*, sin embargo, las horas de entrenamiento fueron iguales y se puede notar que no hubo una variación significativa en los resultados de tasa de rotación como se muestra en la gráfica 12 o el índice de productividad en la 13, siendo *Digby* el líder en productividad con un 102.10% tras haber tomado la decisión de capacitar a su personal con 80 hrs y hacer una inversión de \$3,000 en reclutamiento.

3.5 Conclusión

Con base en los resultados indicados anteriormente se puede concluir que la ejecución de la empresa *Baldwin* en el primer periodo 2023-2024 ha sido exitoso, con resultados muy apegados a lo proyectados y en coherencia a la estrategia inicialmente elegida, se continuara desarrollando tácticas que ayuden a la con esa tendencia en los siguientes años.

Baldwin percibe al momento a *Andrews* como un competidor fuerte que está apostándolo todo por ser el líder en la industria y lo que es más importante, aparenta hasta el momento dirigirse a la misma estrategia de esta empresa, amplio diferenciador en costos, por lo que, el equipo directivo de *Baldwin* tendrá que estar al pendiente de a donde, cuando y a que segmento estará lanzando sus nuevos productos y tácticas.

CAPÍTULO 4

REVISIÓN DE RESULTADOS *BALDWIN* AÑOS 2025 AL 2026

4.1 Introducción

En este capítulo se muestran y analizan los resultados de las operaciones pertinentes al bienio 2025-2026 de la empresa *Baldwin* y se evalúan los objetivos a corto y largo plazo. Además, se hace una comparación del *Balanced Scorecard* de todas las compañías dentro de la industria de sensores y por último se estiman y comparan los efectos que tuvieron las tácticas de *Baldwin* en los departamentos de investigación y desarrollo, mercadotecnia, producción, finanzas, calidad y recursos humanos contra los de la compañía líder en la industria, la cual de nueva cuenta es *Andrews* al término de este periodo.

4.2 Análisis del panorama de la industria

De acuerdo con las tácticas que cada una de la compañía realizó durante los años 2025 y 2026 se logran identificar nuevamente las estrategias básicas que están siguiendo. Asimismo, en este apartado se analizan y comparan los resultados del *Balanced Scorecard* general de la industria; así como puntajes de los indicadores contra los objetivos a corto y largo plazo de cada uno de los departamentos de *Baldwin* con el fin de identificar que decisiones fueron la causa de dicho desempeño.

4.2.1 *Balanced Scorecard* general

Al cierre del segundo bienio que abarca los años 2025 y 2026, en el *Balanced Scorecard* de la industria que se muestra en la ilustración 43, se ve que el líder sigue siendo *Andrews* con un total de 377 puntos, seguido de *Baldwin* con 328 puntos, el tercer lugar se lo quedó *Ferris* con 326, *Chester* obtuvo 316 y, por último, *Digby* y *Erie* con 291 y 314 respectivamente.

Los resultados del año 2026 reflejan que *Andrews* de nueva cuenta tuvo una ágil toma de decisiones, su rentabilidad al cierre del año fue de 4.9%, aunque en este periodo no fue líder en ventas ya que sus productos fueron desplazados por la competencia en segmentos como el

Traditional, Performance y Size; su acción al finalizar el bienio cerró con un precio de \$26.89 dólares, presentando una utilidad neta positiva de \$2,581 millones de dólares, en este año la empresa no requirió ningún préstamo de emergencia para seguir operando.

Baldwin quien de nuevo compite por el liderazgo tuvo una rentabilidad del -3.7% debido a que sus utilidades aun no logran ser positivas, la inversión hecha en automatización y compra de capacidad no han retornado los suficientes beneficios; su acción cerró con un precio de \$11.88 dólares y su utilidad neta al cierre del 2026 fue de -\$1,812 millones de dólares.

En tercer lugar, *Ferris* presenta una rentabilidad del -2.3%, su acción cerró con un precio de \$24.00 dólares y su utilidad neta al cierre del 2026 es de -\$1,102 millones de dólares. En cuarto lugar, *Chester* y casi a la par con *Ferris* tiene una rentabilidad de 7.3%, a pesar de haber generado las mayores ventas en el año, cerró su acción a un precio de \$12.09 dólares y su utilidad neta es de \$2,667 millones de dólares.

En penúltimo lugar se encuentra *Erie* con 0.3% de rentabilidad, es la compañía con las menores ventas, su acción cerró a \$27.15 dólares por acción y su utilidad neta es de 204 mil dólares. En último lugar está *Digby* nuevamente, la compañía finalizó con mejor desempeño que el periodo anterior, tiene una rentabilidad del 1.9% y a pesar de haber generado muy buenas ventas y de no haber necesitado en esta ocasión préstamo de emergencia, su acción cerró con un precio de \$7.56 dólares, esta vez su utilidad fue positiva alcanzando los \$500 mil dólares, sin embargo, sigue cargando con grandes intereses derivado de los préstamos de emergencia que se le otorgaron en ciclo pasado.

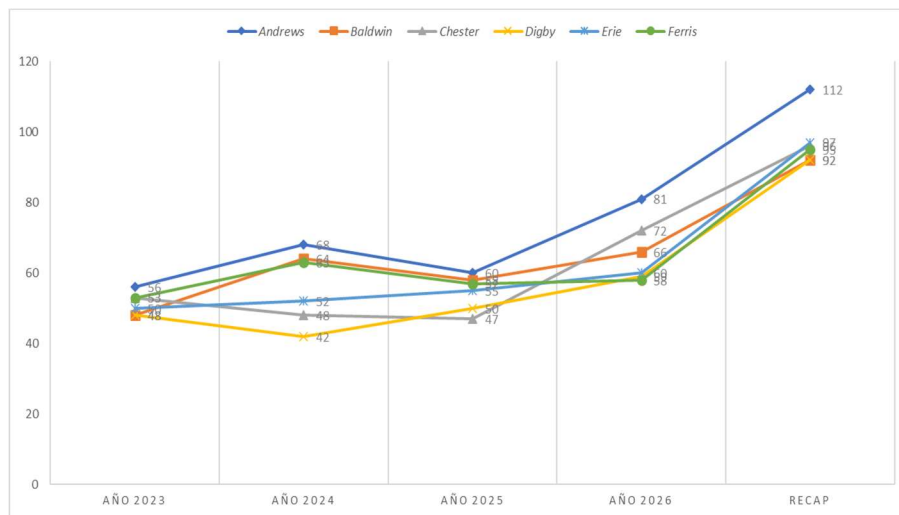
Ilustración 43. *Balanced Scorecard General*

<i>Balanced Scorecard</i>						
Compañía	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Recap	Total
<i>Andrews</i>	56	68	60	81	112	377
<i>Baldwin</i>	48	64	58	66	92	328
<i>Chester</i>	53	48	47	72	96	316
<i>Digby</i>	48	42	50	59	92	291
<i>Erie</i>	50	52	55	60	97	314
<i>Ferris</i>	53	63	57	58	95	326

Nota: elaboración propia con datos de Capsim (2022)

La tendencia de los resultados del *Balanced Scorecard* se encuentran ilustrados en la gráfica 7, en los cuales se nota la ventaja ya mencionada que presenta *Andrews* contra el resto de las empresas.

Gráfica 7. *Comportamiento del Balanced Scorecard*



Nota: elaboración propia con datos de Capsim (2022)

Es un hecho que *Baldwin* debe continuar desarrollando productos con un mínimo costo de materia prima, además, en los próximos periodos se automatizarán más sus líneas de producción en *Traditional*, *Peformance* y *Size* para disminuir la mano de obra e incrementar los márgenes de contribución, asimismo la inversión que inicia en este bienio y que se continuará en el siguiente en programas de calidad, mejorará los resultados esperados en los distintos departamentos.

4.2.2 Estrategias Generales de los competidores

Conforme al reporte *Courier* se logran reconocer las decisiones que las empresas de la industria llevaron a cabo durante los años 2025 y 2026, así pues, se reafirman que las estrategias generales que siguen las compañías son:

- *Andrews*: la compañía sigue inclinada por una estrategia de amplio liderazgo de costos ya que mantiene su presencia en prácticamente todos los segmentos del mercado, además los niveles de automatización subieron considerablemente en *Low End* y *Traditional* para mejorar los márgenes de utilidad, el desarrollo de su nuevo producto pasó del segmento *Traditional* al *Low End*; sus precios son bajos para generar ventas y el nivel de los *MTBF* de sus productos en dichos mercados son muy bajos, las fuertes inversiones en mercadotecnia inclusive mayores a las del resto de la industria les permitieron posicionarse en los primeros lugares en los productos de gama baja.
- *Chester*: para esta organización se le reconoce aun una estrategia de amplio diferenciador con enfoque en *Performance* y *Size* ya que la compañía decidió desarrollar y mantener un productos nuevo en cada uno de esos segmentos, sus precios están por encima del promedio del mercado, mientras que los niveles de automatización crecieron muy poco y solo para sus dos mercados más relevantes, además todos sus *MTBF* están por encima de la competencia, las inversiones en mercadotecnia fueron menores en *Traditional*, *Low End* y *High End* pero mayores en *Performance* y *Size*.
- *Digby*: la estrategia que sigue esta compañía es la de líder de costos con enfoque en el ciclo de vida del producto debido a que desarrolló dos nuevos sensores, uno *High End* y otro para el *Traditional*, comenzaron por automatizar las líneas de producción de ambos mercados. El desarrollo de sus productos en todos los segmentos no está enfocado en lograr el punto ideal,

los niveles de automatización no han sido mejorados debido a sus finanzas inestables, en cuanto a los precios dentro de los segmentos que participan, son ligeramente más bajos que la mayoría de la competencia, en cuanto a sus *MTBF* están en la parte superior del rango ideal en cada uno de los nichos, es decir en todos sus sensores tienen un costo de material alto, sin duda alguna su estrategia ha tenido que basarse en decisiones a corto plazo, debido a sus graves problemas financieros.

- *Erie*: la estrategia de esta organización es de líder de costo de nicho (baja tecnología), al cierre del año 2026 ya desaparecieron los productos de *Size*, *Performance* y *High End*, se quedó solo ofreciendo en *Traditional* y *Low End*; los precios son más bajos que los del mercado y sus niveles de automatización se han incrementado para mejorar los márgenes de utilidad en los segmentos mencionados anteriormente.
- *Ferris*: su estrategia sigue siendo de diferenciador enfocado al ciclo de vida del producto, aunque ya no cuenta con productos dentro de *Traditional*, y tiene dos dentro de *Low End*, al igual que en *High End* y los sensores que produce y vende en *Performance* y *Size* están ligeramente mejorados con respecto a los de la competencia, los precios están por encima del promedio del mercado.

Las compañías que alcanzaron los mayores puntajes tales como *Andrews*, *Baldwin* y *Ferris* continuarán impulsando por el seguimiento de su estrategia general, el resto deben considerar una reestructuración y un cambio en sus tácticas, esto para generar una mayor competitividad; es seguro que en los siguientes años se verá en *Baldwin* un aumento de automatización solamente para *Traditional*, se espera que en el área de investigación y desarrollo sea cada vez menor el capital asignado para *Performance*, *Size* y *High End*, ya que la estrategia indica que el gasto sea mínimo para estos segmentos, las inversiones en mercadotecnia se mejorarán para *Traditional* y

Low End, ofreciendo precios menores para los siguientes años en estos, para ganarle el liderazgo de la industria a *Andrews*.

4.3 Análisis del *Balanced Scorecard* de *Baldwin*

Los resultados de la ilustración 44 reflejan la estrategia de amplio liderazgo en costos desarrollada por la compañía, estos resultados se contrastan contra los objetivos generales y se simbolizan en el semáforo del *Balanced Scorecard*.

Ilustración 44: Puntajes reales del Balanced Scorecard contra los objetivos

Objetivos estratégicos (<i>Balanced Scorecard</i> al cierre del 2026)					
Rubro	Indicador	2025	2026	Objetivo	Semáforo
Financiero	Precio de la acción	1.0	1.9	7.1	
	Ganancias	0.0	0.0	7.2	
	Apalancamiento	4.8	4.2	8.0	
	Sub total	5.8	6.1	22.3	
Procesos de negocio internos	Margen de contribución	2.4	3.9	3.7	
	Utilización de planta	5.0	5.0	5.0	
	Días de capital de trabajo	5.0	5.0	5.0	
	Costos de desabastecimiento	4.9	5.0	5.0	
	Costos de inventario	1.5	3.5	3.0	
	Sub total	18.8	22.4	21.7	
Cliente	Criterio de compra del cliente	5.0	5.0	5.0	
	Conocimiento del cliente	5.0	4.6	5.0	
	Accesibilidad del cliente	3.5	4.2	1.8	
	Numero de productos	3.6	3.6	2.9	
	Gastos de Venta y Admon	2.3	5.0	5.0	
	Sub total	19.4	22.4	19.7	
Crecimiento y aprendizaje	Tasa de rotación de empleados	7.0	6.0	6.0	
	Productividad del empleado	7.0	7.0	7.0	
	Reducción de material TQM	0.0	0.6	0.6	
	Reducción de investigación y desarrollo TQM	0.0	0.4	0.4	
	Reducción de costos de administración TQM	0.0	0.5	0.5	
	Incremento de demanda TQM	0.0	0.5	0.5	
	Sub total	14.0	15.0	15.0	
Total <i>Balanced Scorecard</i>		58.0	65.9	78.7	

Nota: elaboración propia con datos de Capsim (2022)

El *Balanced Scorecard* general de *Baldwin* refleja alcanzó 65.9 puntos al cierre del año 2026 contra 78.7 puntos que se tenían como objetivo, es decir un cumplimiento del 84% al cierre del bienio 2025-2026, por lo que el estatus queda en verde. Se tienen los siguientes comentarios a

manera de observación en las distintas áreas, en específico para aquellos indicadores que no se cumplieron:

- Financiero: en cuanto al precio de la acción al cierre del 2026, incrementó en un 67% en comparación con el año 2025, sin embargo, de acuerdo con los objetivos generales se esperaba que en este periodo tuviera un valor al menos de \$22.00 dólares por acción, es por eso que este indicador se quedó en un 27% del cumplimiento, la razón principal es porque la compañía aun no cuenta con una utilidad neta derivado de los altos intereses que surgieron por el préstamo de emergencia que se le otorgó en el año 2025, lo cual afecto también el indicador de apalancamiento.

Por otro lado los gastos en capacidad aun no generan un retorno de inversión esperado ya que el retroceso en el crecimiento de la industria así como la baja en el porcentaje de participación del mercado en *Traditional*, *High End* y *Performance* afectó directamente en las ventas así pues, el objetivo de ganancia se quedó a 0% de su cumplimiento; se espera que la implementación de nuevas tácticas en el área de investigación y desarrollo, calidad y finanzas incrementen los márgenes de utilidad para la compañía y con esto se logre recuperar en el año 2028.

- Procesos de negocio internos: en esta área por segundo periodo consecutivo *Baldwin* tuvo buenos porcentajes de cumplimiento, pues los grandes volúmenes de producción y la elevada automatización lograron mejorar los márgenes de contribución y a evitar los costos por desabastecimiento; a pesar de haber quedado casi 2000 piezas de inventario en producto terminado se habían pronosticados reservas, así que los costos de inventario lograron salir verdes con un 117% del cumplimiento contra su objetivo conservador; sin embargo, en los

años siguientes se mejorarán los pronósticos para disminuir sobre inventarios ya que no se tienen más reservas calculadas para esto.

- Cliente: las indicadas inversiones en mercadotecnia ayudaron a que *Baldwin* ofreciera un conocimiento directo de sus productos, así como a mejorar sus canales de distribución, así pues, para la mayoría de los indicadores de esta área se alcanzaron porcentajes cercanos al 90% de acuerdo con los objetivos establecidos por la dirección de la compañía, para este periodo los gastos de venta y administración si alcanzaron su objetivo propuesto debido a que las primeras inversiones en programas de calidad impactaron directamente en los gastos administrativos y de investigación y desarrollo.
- Crecimiento y aprendizaje: el capital asignado dentro del área de recursos humanos logró que la rotación y productividad de los empleados tuvieron puntajes excepcionales que ayudaron a cumplir con el 100% del objetivo propuesto, además las primeras inversiones en programas de calidad aseguraron también el cumplimiento de las metas planteadas.

Es evidente que *Baldwin* ha logrado estar posicionado en los primeros lugares debido a una acertada toma de decisiones en la mayoría de sus departamentos. El semáforo del *Balanced Scorecard* permaneció verde al cierre del año 2026 para los rubros de procesos de negocios internos, cliente y crecimiento aprendizaje.

Para aquellos indicadores con resultados rojos dentro del área de finanzas, sin duda alguna las tácticas deben cambiar, se debe buscar reducir los costos por materiales y mano de obra para aquellos productos que tienen un menor margen de utilidad y que no representan las mayores ventas para la compañía.

4.3.1 Análisis de los objetivos a largo plazo (Recap)

Los resultados de los objetivos a largo plazo son evaluados a través del *Balanced Scorecard* del *Recap*, la ilustración 45 muestra cuales fueron sus valores al cierre del año 2026.

Ilustración 45: Resultado de objetivos a largo plazo Recap

Objetivos estratégicos a largo plazo Recap				
Rubro	Indicador	Periodo Anual		Semáforo
		2026	Objetivo	
Financiero	Capitalización del mercado	8.3	8.1	
	Ventas (promedio)	16.3	17.5	
	Préstamo de emergencia (promedio)	0.0	20	
	Sub total	24.6	45.6	
Procesos de negocios internos	Utilidad de operación (acumulado)	0.0	2.4	
	Sub total	0.0	2.4	
Cliente	Puntaje ponderado de encuesta de cliente (promedio)	20.0	20.0	
	Participación de mercado (promedio)	28.8	31.8	
	Sub total	48.8	51.8	
Crecimiento y aprendizaje	Ventas/empleado	7.7	8.5	
	Activos/empleado	11.2	12.7	
	Utilidades/empleado	0.0	0.6	
	Sub total	18.9	21.8	
Total Balance Scorecard Recap		92.3	121.6	

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

El resultado general muestra que los objetivos a largo plazo se cumplieron en un 76%, es decir el *Balanced Scorecard* del *Recap* al cierre del año 2026 es amarillo.

En el área financiera, para la capitalización del mercado se habían pronosticado valores de la acción por debajo de los \$10 dólares al cierre del 2026, *Baldwin* sabía que, por todas las inversiones, préstamos a largo plazo y corto plazo su acción caería en el mercado, así que para este indicador se presagiaron valores conservadores, es por esto por lo que el semáforo quedó en verde. Por otro lado, las ventas promedio alcanzaron 93% del cumplimiento, sin embargo, no se esperaban préstamos de emergencia en ningún año de operación lo cual sucedió en el año 2025, el cual fue otorgado ya que las finanzas estaban calculadas con base a un pronóstico de ventas

optimista, la compañía se quedó sin efectivo para continuar operando ya que el flujo de efectivo disminuyó por las bajas ventas.

En la perspectiva de procesos internos del negocio, el resultado de la utilidad de operación acumulada no alcanzó el valor que se tenía como objetivo, ya que en los últimos cuatro años de operación *Baldwin* no ha tenido las suficientes ganancias para justificar los gastos en capacidad, investigación y desarrollo y automatización que ha hecho en sus distintas líneas de producción, al cierre de este año la compañía reportó una utilidad neta de -\$6,278 millones de dólares los cuales fueron resultado de que las ventas no fueron las pronosticadas derivado de que las bajas inversiones en mercadotecnia hicieron que la competencia tuviera mejor presencia en el mercado para la mayoría de los segmentos, además de excesivos cobros por intereses que resultaron del préstamo de emergencia y a corto plazo.

Los indicadores que pertenecen a las encuestas del cliente y a la participación del mercado cerraron con un semáforo verde en el año 2026. Por otra parte, es necesario que *Baldwin* mejore los pronósticos de demanda para tener una acertada producción, un menor gasto en materiales, correctas estimaciones en el área de finanzas y con ello evitar préstamos a corto plazo o emergentes; la correcta ejecución de las tácticas anteriores asegurará que los resultados a largo plazo del *Recap* en el año 2030 tengan resultados positivos en cada uno de los indicadores de la compañía.

4.4 Resultados de *Baldwin* por área

A continuación se analiza el bienio 2025-2026 en cada uno de los departamentos de *Baldwin*, el resultado de las tácticas y decisiones, asimismo dicho desempeño es comparado contra el de *Andrews*, actual líder en la industria de sensores.

4.4.1 Investigación y Desarrollo

En seguida se describe de manera sintetizada los cambios y temas más notorios que sucedieron en el periodo de los años 2025 y 2026 dentro del departamento de investigación y desarrollo en cada uno de los segmentos de la industria, asimismo se contrastan los parámetros de los productos de *Baldwin* contra los de *Andrews*.

- *Traditional*: en el año 2025 *Baldwin* ya tenía dos productos posicionados *Baker* y *Bubba* mientas que *Andrews* ya había sacado a su producto *Apple* del mercado para posicionarlo en *Low End* y solo había dejado a su primer producto *Able*; los parámetros de *Able* y *Baker* fueron desarrollados por ambas empresas idénticamente para alcanzar la posición ideal, sin embargo, el *MTBF* de *Baldwin* se mantuvo en los niveles más bajos mientras que *Andrews* lo estableció más arriba dentro del rango esperado por los clientes, pero esto les dio ventaja competitiva, por último *Bubba* tuvo menor desarrollo en el punto ideal, esto para evitar gastos excesivos de desarrollo dentro del área.

En el año 2026 los dos productos de *Baldwin* (*Baker* y *Bubba*) y el de *Andrews* (*Able*) fueron desarrollados idénticamente en cuanto al desempeño y tamaño, sin embargo, *Baldwin* continúa apostando por un *MTBF* menor para disminuir los costos de materiales, por su parte *Andrews* continúa incrementando el de *Able* año con año, en cuanto a ventas *Baldwin* tuvo mayores en este segmento debido a que la suma de las unidades vendidas de *Baker* y *Bubba* es mayor que la de *Able*.

La ilustración 46 detalla los puntajes exactos de los cambios realizados en el área de investigación y desarrollo en el bienio 2025-2026.

Ilustración 46: Parámetros de productos Traditional de Baldwin y Andrews años 2025 y 2026

Año	Segmento	Empresa	Producto	Posición Perceptual		Ideal		MTBF real	MTBF meta
				Desempeño	Tamaño	Desempeño	Tamaño		
2025	Traditional	Baldwin	Baker	7.1	12.9	7.1	12.9	14000	19000
		Baldwin	Bubba	6.8	13.3	7.1	12.9	14000	19000
		Andrews	Able	7.1	12.9	7.1	12.9	18000	19000
2026	Traditional	Baldwin	Baker	7.8	12.2	7.8	12.2	14000	19000
		Baldwin	Bubba	7.8	12.2	7.8	12.2	14000	19000
		Andrews	Able	7.8	12.2	7.8	12.2	18000	19000

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

- Low End*: en este segmento ambas compañías decidieron nuevamente dejar envejecer sus primeros productos, pues la característica de mayor relevancia para el cliente es la edad y posteriormente el precio, el único diferenciador fue el del *MTBF* en donde *Baldwin* lo llevó al nivel más bajo para disminuir los costos por materiales, mientras que *Andrews* decidió ofrecer un valor más alto, lo cual combinado con factores de mercadotecnia generó una ventaja competitiva sobre *Baldwin* pues sus ventas fueron mayores; además la novedad es que en este segmento ahora *Andrews* metió a *Apple* el cual ya había sido desarrollado en años anteriores para venderse en *Traditional*, dicho sensor ha empezado a ganar ahora aunque sus características distan de lo requerido por el cliente, pues su edad al cierre del año 2026 es de 2.77 años, su desempeño en 4.2 puntos y su tamaño en 15.8 parámetros muy por encima de lo necesario, también su *MTBF* de 17,000 es el más alto dentro de este nicho.

La ilustración 47 muestra los puntajes de investigación y desarrollo de acuerdo con lo mencionado anteriormente.

Ilustración 47: Parámetros de productos Low End de Baldwin y Andrews años 2025 y 2026

Año	Segmento	Empresa	Producto	Posición Perceptual		Ideal		MTBF real	MTBF meta
				Desempeño	Tamaño	Desempeño	Tamaño		
2025	Low End	Baldwin	Bead	3.0	17.0	3.2	16.8	12000	17000
		Andrews	Acre	3.0	17.0	3.2	16.8	13500	17000
		Andrews	Apple	4.2	15.8	3.2	16.8	17000	17000
2026	Low End	Baldwin	Bead	3.0	17.0	3.7	16.3	12000	17000
		Andrews	Acre	3.0	17.0	3.7	16.3	13500	17000
		Andrews	Apple	4.2	15.8	3.7	16.3	17000	17000

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

- *High End*: en el año 2025 *Andrews* ya tenía mejor posicionado a su producto *Adam* dentro de este segmento que *Bid* de *Baldwin*, a pesar de que este último contaba con valores más cercanos a la percepción del cliente en cuanto al desempeño y tamaño, se cree que la principal razón por la cual *Adam* tiene mejor presencia y es más vendido en ambos años, es por su *MTBF*, el cual ha ido incrementando año con año, parámetro que ha sido dejado de lado por *Baldwin*. La ilustración 48 resalta las diferencias en los cambios hechos ya explicados.

Ilustración 48: Parámetros de productos High End de Baldwin y Andrews años 2025 y 2026

Año	Segmento	Empresa	Producto	Posición Perceptual		Ideal		MTBF real	MTBF meta
				Desempeño	Tamaño	Desempeño	Tamaño		
2025	<i>High End</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Bid</i>	11.5	8.7	11.6	8.4	23000	25000
		<i>Andrews</i>	<i>Adam</i>	11.0	9.0	11.6	8.4	24000	25000
2026	<i>High End</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Bid</i>	12.5	7.5	12.5	7.5	23000	25000
		<i>Andrews</i>	<i>Adam</i>	12.0	8.0	12.5	7.5	25000	25000

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

- *Performance*: de acuerdo con la ilustración 49, en este segmento tanto *Baldwin* como *Andrews* mejoraron sus productos para estar exactamente en la posición ideal en ambos años; en este caso el *MTBF* de ambos sensores fue exactamente igual, sin embargo, *Andrews* logró posicionar mejor su producto *Aft* debido a que su inversión en promoción dentro del área de mercadotecnia fue mayor que la de *Baldwin*.

Ilustración 49: Parámetros de productos Performance Baldwin y Andrews años 2025 y 2026

Año	Segmento	Empresa	Producto	Posición Perceptual		Ideal		MTBF real	MTBF meta
				Desempeño	Tamaño	Desempeño	Tamaño		
2025	<i>Performance</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Bold</i>	12.4	13.9	12.4	13.9	27000	27000
		<i>Andrews</i>	<i>Aft</i>	12.4	13.9	12.4	13.9	27000	27000
2026	<i>Performance</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Bold</i>	13.4	13.2	13.4	13.2	27000	27000
		<i>Andrews</i>	<i>Aft</i>	13.4	13.2	13.4	13.2	27000	27000

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

- *Size*: en ambos años de operaciones *Baldwin* y *Andrews* decidieron mejorar solamente lo necesario sus productos para alcanzar el punto ideal en el criterio de desempeño y tamaño,

sin embargo, los *MTBF* de *Buddy* y *Agape* fue distinto, *Andrews* optó llevar el nivel de *Agape* a 21,000 mientras que *Baldwin* lo dejó en 19,000; esta decisión en combinación con una mejor inversión en mercadotecnia hizo que el primer sensor tuviera un 5% más de participación en el mercado. La ilustración 50 contrasta las características mencionadas con anterioridad.

Ilustración 50: Parámetros de productos Size en Baldwin y Andrews años 2025 y 2026

Año	Segmento	Empresa	Producto	Posición Perceptual		Ideal		MTBF real	MTBF meta
				Desempeño	Tamaño	Desempeño	Tamaño		
2025	Size	<i>Baldwin</i>	<i>Buddy</i>	6.7	7.6	6.7	7.6	19000	21000
		<i>Andrews</i>	<i>Agape</i>	6.7	7.6	6.7	7.6	21000	21000
2026	Size	<i>Baldwin</i>	<i>Buddy</i>	6.8	6.6	6.8	6.6	19000	21000
		<i>Andrews</i>	<i>Agape</i>	6.8	6.6	6.8	6.6	21000	21000

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

En los siguientes años, *Baldwin* planea invertir solo lo necesario en el desarrollo de *Baker*, *Bubba* y *Bead*, es decir en los segmentos que funcione la estrategia de amplio liderazgo en costos esto es en *Traditional* y *Low End*; sin embargo, se necesita empezar a tomar en cuenta el desarrollo de los *MTBF* en especial en dichos mercados ya que se ha notado un mejor posicionamiento de los sensores de la competencia debido a esta característica.

En los siguientes años se espera que los resultados de la compañía superen a los de su competencia directa *Andrews*, siempre y cuando se tomen las decisiones pertinentes y se implementen las tácticas adecuadas dentro del departamento de investigación y desarrollo.

4.4.2 Mercadotecnia

El resultado en la aplicación de las diferentes tácticas utilizadas por *Baldwin* y *Andrews* en el área de mercadotecnia se revisan en este apartado, destacando los resultados más sobresalientes y políticas utilizadas para llegar a dichos resultados.

En este bienio *Baldwin* decidió reducir el monto destinado en la parte de promoción de 6.7% en 2025 a 3.4% en 2026 lo cual tuvo un impacto negativo en las ventas. Esto se hizo porque en años anteriores ya se tenían porcentajes de 100% o cercanos, y solo se requería mantener ese nivel, sin embargo el cálculo no fue apropiado.

A continuación, se observa un análisis puntual por segmento, comparando a los productos de *Baldwin* contra sus competidores más significativos:

- *Traditional*: en este segmento *Able* de *Andrews* se posicionó como el primer lugar en ventas al inicio del segundo bienio, con una porción del 14% equivalente a 1390 unidades vendidas; invirtió en promoción \$1500 y \$2800 en ventas, alcanzando un 100% y 83% en conocimiento y accesibilidad respectivamente; el precio de su producto fue de \$27 y su revisión fue el 10 abril 2025.

En el caso de *Baker* de *Baldwin* cerró con ventas de 1177 unidades, con una porción del 12% en el mercado; 100% de conocimiento y 89% de accesibilidad; el precio fue de \$27 y la fecha de revisión 27 julio 2025; con un resultado en las encuestas de 51 contra 58 de *Able*, siendo la principal diferencia que *Able* tuvo mejor conocimiento y resultado en las encuestas, 100% y 56 respectivamente contra 95% y 55 de *Baker*. El segundo sensor, *Bubba* se tomó la decisión de mantener sus parámetros por debajo del punto ideal, esto para dejar que envejezca más rápido por ser nuevo y pueda alcanzar una edad lo más cerca de dos años como lo piden los consumidores y así posicionarse mejor en los siguientes periodos, la suma de ambos le da la ventaja en ventas a *Baldwin* contra *Andrews* que tiene solo un producto.

Para el año 2026 *Baker* está en la cuarta posición con 1264 unidades vendidas manteniendo el 12% en el mercado; invirtió \$1000 y 2150 en los rubros de promoción y ventas obteniendo un 88% y 94% en conocimiento y accesibilidad respectivamente, con un

precio de \$26.39, *Bubba* se quedó con un 10% del mercado con ventas de 1097 unidades, 77% y 94% en conocimiento y accesibilidad respectivamente y el resto de los parámetros fueron similares a *Baker* a excepción de la fecha de revisión, la cual fue 20 noviembre 2026, esto debido a que el año anterior no se llevó al punto ideal en los parámetros, por esa razón salió casi al final del año, sin embargo era parte de la táctica aplicada; *Andrews* se posicionó como el segundo que más vendió con un 14% del mercado y ventas de 1512 sensores e inversiones de \$1500 y \$2000 en promoción y ventas, obteniendo un 100% y 78% en conocimiento y accesibilidad respectivamente y un precio por encima de *Baldwin*, \$26.50. En este periodo se vio una ligera reducción en la parte de promoción, esa pudo ser el impacto más fuerte para que *Andrews* perdiera un poco de mercado. Teniendo dos sensores en el segmento la organización logró tener más participación, quedando entre los tres con mayor porción, junto con *Digby* y *Erie*

- *Low End*: en el año 2025 *Bead* se posicionó en segundo lugar en ventas, con una participación del 19%, lo que se traduce en 2399 unidades vendidas; se llegó a niveles de 100% y 75% en conocimiento y accesibilidad respectivamente; el precio fue de \$19.40. Por otro lado, la mayor participación la tuvo *Andrews* con *Acre*, vendiendo 2551 unidades, y 20% del mercado, así como 100% y 78% en conocimiento y accesibilidad respectivamente, un resultado en las encuestas de 41 contra 39 de *Bead*.

En este periodo se movió *Apple* hacia este segmento, el cual tuvo el 1% de las ventas, sumando al total de *Andrews* con un 20% entre ambos sensores, este sensor es una amenaza porque se pondrá más cerrada la competencia, sin embargo, la edad ideal no la tendrá si no hasta finales del 2030, la cual es criterio principal de los clientes.

Para el siguiente año la competencia siguió similar, *Acre* se mantuvo en primero lugar de ventas, con 2708 unidades contra *Bead* que vendió 2383 sensores, *Andrews* obtuvo en el primero de sus productos 100% y 77% en conocimiento y accesibilidad respectivamente, con un precio de \$18.80 y un resultado en las encuestas de 32. *Baldwin* por su parte llegó solo a 88% en el primer indicador y 80% en el segundo, con un precio de \$18.90 y un resultado en las encuestas de 28. En este año el segundo sensor de *Andrews* obtuvo el 3% de participación, terminando con un 22% entre ambos contra 17% de *Bead*.

La competencia estuvo muy cerrada en este segmento ya que ahora tres compañías tienen posicionados dos sensores, sin embargo, la disminución en la inversión de promoción también afectó un poco para el posicionamiento de *Baldwin*.

- *High End*: en 2025 *Adam* de *Andrews* obtuvo el 20% del mercado, vendiendo 782 unidades, colocándolo como el proveedor que más vendió; hizo una inversión de \$1500 en promoción y \$2800 en ventas, obteniendo 100% y 79% en conocimiento y accesibilidad respectivamente con un precio de \$37.90 y 55 en encuestas del cliente.

Mientras que *Baldwin* posicionó su producto *Bid* en sexto lugar, vendiendo 463 unidades, perdiendo ventas por tener poco inventario, quedando con un 12% de ventas; se invirtieron \$2000 en promoción y \$2900 en ventas, obteniendo 100% y 73% en conocimiento y accesibilidad respectivamente, con un precio de \$37.20 y 49 en las encuestas, su fecha de revisión fue de 26 noviembre 2025 contra 12 de septiembre 2025 de *Adam*, lo cual le da una ligera ventaja al salir un poco antes que *Bid*.

En el 2026 *Bid* se mantuvo en la posición seis, con 88% y 77% en conocimiento y accesibilidad respectivamente con un precio de \$36.99 y 55 en encuestas del cliente; *Adam* siguió en primer lugar con una participación del 17%; 100% y 75% en conocimiento y

accesibilidad respectivamente, y un resultado en las encuestas de 57 con un precio de \$37.50. A pesar que *Bid* tuvo mejores parámetros en el mapa perceptual que *Adam*, no vendió más volumen, debido a que su fecha de revisión fue a finales del año, cuando para el primer lugar salió en agosto, adicional a que la inversión en promoción bajo un poco también para *Baldwin*.

- *Performance*: en este segmento *Andrews* quedó como el proveedor que más ventas tuvo con su producto *Aft*, logrando un 23% del mercado, a un precio de \$32, hizo una inversión de \$1500 en promoción y \$2800 en ventas, obteniendo 100% y 74% en conocimiento y accesibilidad respectivamente y con una calificación de 69 en las encuestas; en segundo lugar estuvo el producto de *Baldwin* con una diferencia de solo 28 sensores, con una porción en el mercado de 22% ofertándose a \$31.50, se invirtió \$2000 en promoción y 2900 en ventas, obteniendo un 100% y 71% en conocimiento y accesibilidad respectivamente y una calificación de 67 en las encuestas.

En el siguiente año *Bold* cayó al cuarto lugar, con un 18% del mercado, contra un 19% de *Aft* que se quedó en segundo lugar, *Baldwin* tuvo un precio de \$31.40, hizo una inversión de \$1000 en promoción y \$2500 en ventas, obteniendo 88% y 75% en conocimiento y accesibilidad respectivamente y con una calificación de 63; el sensor de *Andrews* invirtió \$1500 en promoción y 2000 en ventas, obteniendo un 100% y 71% en conocimiento y accesibilidad respectivamente y una calificación de 65 en las encuestas. *Chester* se quedó en primer lugar con una participación del 38% con los dos sensores que tiene, lo cual le ayudó a tener mejor accesibilidad que el resto de la industria que solo cuenta con uno. Esos fueron los factores determinantes para que *Bold* cayera al cuarto sitio, con un porcentaje menor en promoción y encuestas del cliente.

- *Size*: al inicio del bienio 2025-2026 la competencia estuvo muy cerrada en cuestión de porcentaje de participación, teniendo los tres primeros entre 20% y 21%, *Baldwin* con un 20% quedó en tercer lugar, con ventas de 643 a un precio de \$32.15, hizo una inversión de \$2000 en promoción y \$2950 en ventas, obteniendo 100% y 75% en conocimiento y accesibilidad respectivamente y con una calificación de 69 en las encuesta, contra *Agape* que estuvo en segundo con 668 unidades a un precio de \$32.90, 100% y 77% en conocimiento y accesibilidad respectivamente y con una calificación de 84 en las encuestas. *Chester* se quedó en primer lugar con sus dos productos, sumando un 40% de la participación.

Para el 2026 *Andrews* con *Agape* continuó en segundo lugar, teniendo una participación del 23%, 100% y 73% en conocimiento y accesibilidad respectivamente y con una calificación de 78 en las encuestas; *Buddy* por su parte se quedó en cuarto lugar con una porción del 18% ofertando su producto a \$31.90, obteniendo 88% y 78% en conocimiento y accesibilidad y 65 en las encuestas. Al igual que el resto de los segmentos, en *Size* se vio impactado por la disminución en inversión de promoción, y la mejor accesibilidad de *Chester* al contar con dos sensores, lo que hizo situarse en esta posición.

Se tiene que analizar muy cuidadosamente la inversión en esa área para los siguientes años, así como también los pronósticos de ventas, para contrarrestar estos resultados que le han quitado a *Baldwin* un importante porcentaje de participación.

4.4.3 Finanzas

Las finanzas del segundo bienio correspondientes a los años 2025 y 2026 de la organización, se revisan a detalle en esta sección, enfocándose en los mismos indicadores del periodo pasado.

4.4.3.1 Ventas

La ilustración 51 muestra el resumen en el desempeño para la industria en los años 2025 y 2026, la cual contiene ventas, crecimiento, porción del mercado y utilidad acumulada.

Ilustración 51: Ventas años 2025 y 2026

Ventas anuales	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
2025	\$ 168,134,688	\$156,901,175	\$166,237,881	\$ 161,419,374	\$ 101,565,066	\$112,092,445
2026	\$ 181,013,597	\$174,343,297	\$208,063,662	\$ 190,362,427	\$ 109,734,939	\$113,494,816
Crecimiento	7.66%	11.12%	25.16%	17.93%	8.04%	1.25%
Porción en el mercado	18.53%	17.84%	21.30%	19.48%	11.23%	11.62%
Utilidad acumulada	\$ 5,162,496	-\$ 11,732,026	-\$ 7,377,236	-\$ 18,111,232	\$ 7,810,367	\$ 11,585,692

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

Como se puede ver, en los ingresos para *Baldwin* se posicionó como el cuarto proveedor que más obtuvo en ambos años, quien tuvo mayores ventas fue *Andrews*, gracias a sus mejores resultados en conocimiento como se detalló en la sección pasada, en costos de ventas se mantuvo una fuerte inversión, la cual representó el 10.9% y 8.2% en inicio y final del bienio 2025-2026.

La depreciación es un factor que representa el 7.2% de gastos, aunque en cantidad monetaria es muy similar en todas compañías, se podría mejorar para aumentar el nivel de ganancias. En la porción del mercado *Andrews* está en tercer lugar con un 18.53% y *Baldwin* en ventas obtuvo un 17.84% quedando en tercer lugar en ese rubro, sin embargo, en cuestión de crecimiento, los aumentos fueron de 7.66% y 11.12 % respectivamente, dándole la ventaja a *Baldwin*.

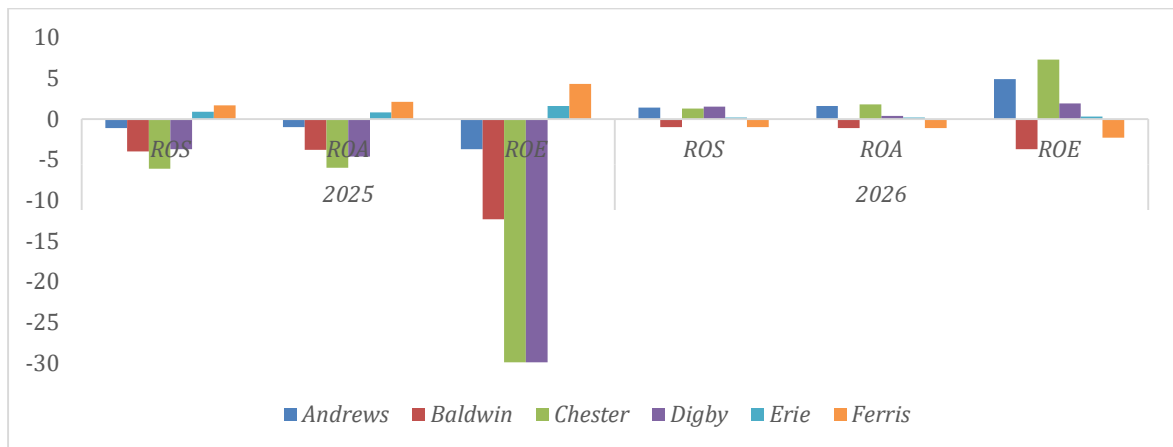
En la utilidad *Baldwin* tiene un resultado negativo, debido a la suma que se invirtió en ventas en ambos años, sin vender todo lo pronosticado debido al bajo capital invertido en promoción que resulto contraproducente en las ventas, adicional a las fuertes sumas de inversión que se han seguido haciendo en las líneas de manufactura con préstamos a corto y largo plazo, las cuales ascendieron poco más de \$25000 de interés en el bienio.

En los siguientes años ya no se tiene contemplado hacer fuertes inversiones en productos nuevos ni en las líneas, como parte de la estrategia y porque la industria tendrá una contracción importante. Con esto se espera que tenga un impacto positivo en las ganancias. Además, los indicadores del área de finanzas se esperan sean positivos ya que las inversiones en mercadotecnia antes mencionadas, así como el cálculo de un mejor pronóstico darán mejores números en el departamento.

4.4.3.2 Rentabilidad

El desempeño en las ratios de rentabilidad de segundo bienio, se presentan en la gráfica 8.

Gráfica 8: Razones financieras 2025 y 2026



Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

La mayoría de las compañías, el primer año de este periodo tuvieron resultados negativos en las razones financieras, siendo *Digby* el de peor desempeño con un *ROE* de -23.9%, y en contraste, el mejor posicionado fue *Ferris* con 4.3% y *Andrews* -3.7%. Para el segundo año se tuvo una mejora la mayoría. *Andrews* tuvo el mejor desempeño de manera general en las ratios.

Baldwin su peor ratio en el 2025 fue el *ROE* con -12.3, pero para el siguiente mejoró significativamente, cerrando con -3.7. Esto fue debido a la baja en ventas que se tuvo y los márgenes en el primer año estuvieron muy bajos por los costos de material y mercadotecnia, y

para el 2026 se disminuyeron costos de promoción significativamente como ya se dio detalle anteriormente, esto ayudó la situación de la empresa y la ratio como consecuencia.

Se espera que en los siguientes años dichos costos sigan bajando paulatinamente, al subir la automatización, invertir más en *TQM* y equilibrar gastos en mercadotecnia, los márgenes suban, las ganancias mejoren y por consecuencia este indicador mejore.

4.4.3.3 Apalancamiento

En la ilustración 52 se encuentra el nivel de apalancamiento que cada una de las empresas tiene, esto resulta de dividir los activos totales entre el capital contable. Para toda la industria la ratio se mantiene arriba de 2.0 y teniendo el máximo valor *Digby* en el año 2025, con un 5.2 y el valor menor lo tiene la empresa *Erie* con 2.0. Esto quiere decir que todas las compañías están recurriendo a préstamos para su operación.

Sin embargo, *Digby* se ha excedido más del doble que las empresas que traen el mínimo por segundo bienio consecutivo, esto se debe a que tienen el margen de contribución más bajo de la industria, con 29.1% y ganancias negativas por más de 18 millones de dólares, por lo que no generan los recursos suficientes para cubrir sus inversiones, es por eso por lo que recurre a estos niveles de apalancamiento excesivos, esto puede dar oportunidad a *Baldwin* y el resto de las compañías a tener una porción más grande del mercado, porque al no tener recursos suficientes, este competidor va a tener que hacer concesiones como sacrificar algunas actividades, como la inversión en capacidad, automatización, mercadotecnia o investigación y desarrollo.

Ilustración 52: Apalancamiento en la industria años 2025 y 2026

Año	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
2025	3.6	3.3	5	5.2	2	2.1
2026	3.1	3.4	4.1	4.9	2.2	2.1

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

Baldwin tiene una ratio de 3.3 el primer periodo y cerró con 3.4 en el 2026, esto quiere decir que por cada unidad de capital propio se debe o se están financiando 2.3 y 2.4 para cada año respectivamente por conceptos de préstamos.

Sin embargo, para el primer año del bienio el apalancamiento para *Andrews*, *Baldwin* y *Chester* no fue suficiente, porque obtuvieron créditos de emergencia por 23, 10 y 35 millones respectivamente por no tener la suficiente liquidez para solventar los costos y gastos, como las altas inversiones en la operación que hicieron y pago alto de intereses.

4.4.3.4 Liquidez

A continuación, se presenta la capacidad que tienen *Andrews* y *Baldwin* para generar recursos y pagar sus cuentas por cobrar a corto plazo aplicando la prueba del ácido, como lo muestra la ilustración 53.

Ilustración 53: Liquidez, prueba del ácido en la industria 2025 y 2026

Año	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
2025	0.4	0.4	0.3	0.9	1.3	1.0
2026	1.1	0.6	0.6	0.9	1.3	1.0

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

Como se puede ver, el valor más alto lo tiene *Erie* con una ratio de 1.3 en ambos años y el mínimo lo tiene *Chester* con 0.3 en el año 2025. *Baldwin* el primer año obtuvo un 0.4 y finalizó en el 2026 con 0.6, un resultado bajo y que pone en riesgo la liquidez para pagar las cuantas, esto quiere decir que, por cada unidad de deuda, se tiene solo 0.6 para cubrirla.

En el año 2025 se tuvo un préstamo emergente por el monto de 10 millones de dólares, precisamente por no haber generado los recursos suficientes para cubrir las obligaciones monetarias, sin embargo, para el siguiente año *Baldwin* hizo una concesión al ajustar fuertemente en los costos y gastos, sobre todo de mercadotecnia para mejorar la ratio y así evitar este tipo de

préstamos, dicha acción redujo un poco las ventas, pero mejoró las finanzas y el resultado del *Balanced scorecard*.

El competidor con más ventas cerró con un nivel de liquidez bajo, pero aún bueno de 1.1, esto quiere decir que apenas tendría liquidez para cubrir sus cuentas por pagar.

4.4.3.5 Mercado de valores

El costo de las compañías de la industria se revisa en esta sección, como se muestra en la ilustración 54, se aprecia que hubo mucha variación entre las organizaciones en el primer año del bienio, en el segundo se ve una ligera homogeneidad.

Ilustración 54: Capitalización en la industria, en millones de dólares, 2025 y 2026

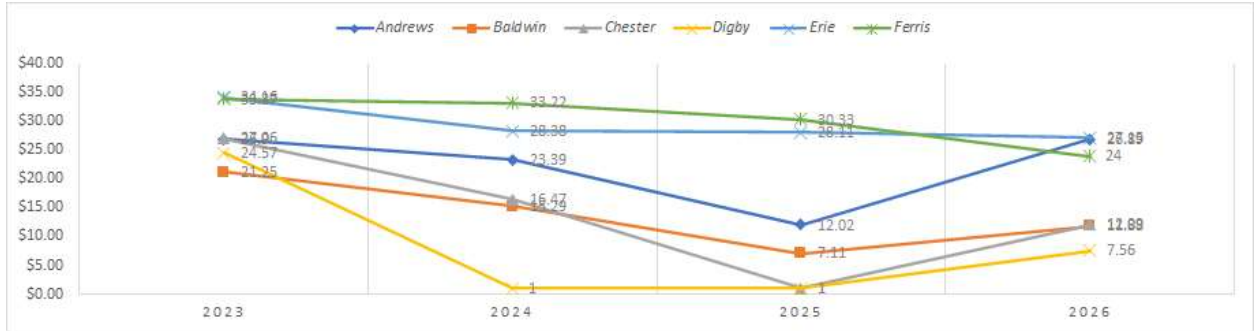
Año	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
2025	\$ 25.00	\$ 19.00	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 62.00	\$ 61.00
2026	\$ 57.00	\$ 31.00	\$ 24.00	\$ 15.00	\$ 63.00	\$ 50.00

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

La compañía con mejor posicionamiento en cuestión de capitalización fue *Erie*, con un valor de 63 millones de dólares, *Baldwin* en cuarto lugar con 31 y el peor desempeño lo obtuvo *Digby* con 15 millones.

Para el año 2025 el precio por acción en la industria se veía muy desequilibrada siendo *Ferris* la que tenía el valor más alto con \$30.33 y *Chester* y *Digby* el más bajo con \$1 dólar, sin embargo, para el año 2026 hubo un cambio muy significativo, quedando *Erie* en primer lugar con un valor de \$27.15 y *Digby* en último con \$7.56 dólares por acción, como lo muestra la gráfica 9. La caída en los precios de las acciones tiene una repercusión directa en la capitalización de las marcas, a menor costo de la acción, menor es el valor de las compañías en los mercados de valores.

Gráfica 9: Precio en dólares de la acción en la industria 2023 a 2026



Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

Para *Baldwin* inició el bienio con un valor por acción de \$7.11, esto por los bajos ingresos que se obtuvieron que no fueron suficientes para cubrir los gastos y ni generar ganancia, sin embargo, cerró con \$11.88 dólares en 2026, gracias al aumento de ventas de un año contra el otro y la reducción de costos en general sobre todo en mercadotecnia, quedando en la cuarta posición.

En este bienio solo *Ferris* ha pagado dividendos \$1.46, el resto de las compañías no hicieron ningún pago; nadie compró acciones, pero sí vendieron *Erie* y *Ferris*, de iniciar con 2.2 y 2 millones, cerraron con 2.3 y 2.1 millones respectivamente

La organización seguirá con su táctica de no vender acciones al menos que las circunstancias lo ameriten, adicionalmente se debe trabajar más en las tácticas de mercadotecnia equilibrando los gastos para incrementar las ventas y reducir los costos en las líneas de manufactura, incrementar el margen, obtener más utilidad y como consecuencia aumentar el precio de la acción

4.4.4.1 Administración de la capacidad

Para apreciar la actuación del área de producción en su aprovechamiento de capacidad y utilización de la planta, los puntos clave referentes a la operación son detallados a continuación y se contrastan con la empresa *Andrews* la cual está posicionada en el lugar.

En la Ilustración 55 se presenta una tabla comparativa que muestra los niveles de capacidad y utilización de cada segmento y producto para los años 2025 - 2026 tanto para *Baldwin* como para el líder. Esta información ha sido utilizada en cada ciclo para tomar decisiones de compra o venta de capacidad, así como de personal requerido por turno productivo

La capacidad de producción de *Baldwin* en este periodo de 2025 a 2026 ha tenido algunos cambios, en especial se puede apreciar la disminución tanto en *Traditional* como en *High End*, en el primero debido a que se pretende mantener presencia en siguientes años con capacidad limitada a un turno de producción ya que, se prevé a su vez, balancear el volumen de ventas y capacidad con *Bubba* que se introduce a ese mismo mercado, sin embargo, en el caso de *High End*, se tiene planeado un desplazamiento de participación por falta de ventas año con año, pero que posiblemente requiera seguir vendiendo unidades productivas. En los demás segmentos, *Baldwin* se mantuvo estable.

Ilustración 55. Capacidad instalada de producción y utilización de planta.

			2025		2026	
			Baldwin	Andrews	Baldwin	Andrews
Capacidad en unidades	<i>Baker/Able</i>	Traditional	1400	1400	1200	1400
	<i>Bead/Acre</i>	Low End	1700	1650	1900	1650
	<i>Bid/Adam</i>	High End	800	900	700	900
	<i>Bold/Aft</i>	Performance	800	600	800	600
	<i>Buddy/Agape</i>	Size	600	600	600	600
	<i>Bubba/Apple</i>	Traditional	700	370	700	600
Utilización de planta	<i>Baker/Able</i>	Traditional	95	99	81	90
	<i>Bead/Acre</i>	Low End	173	186	149	123
	<i>Bid/Adam</i>	High End	58	132	92	61
	<i>Bold/Aft</i>	Performance	184	149	81	129
	<i>Buddy/Agape</i>	Size	146	182	115	84
	<i>Bubba/Apple</i>	Traditional	184	198	92	162

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

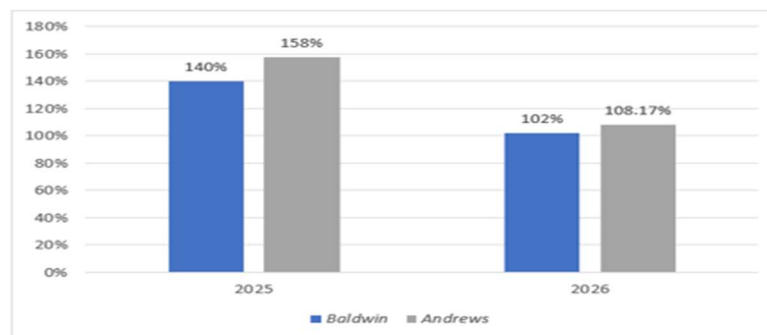
En lo que respecta al porcentaje de utilización, *Baldwin* tiene un mayor uso de planta en su segmento *Low End* con un 149% contra el 123% de *Andrews*, y en lo que a sus segmentos principales refiere, este último tuvo una utilización mayor a *Baldwin* con un 90% y 81% respectivamente, aunque también ha invertido más en automatización y su porcentaje de

contribución es mayor. En este sentido, la inversión en automatizar las líneas de producción de los sensores de mayor interés de mercado para *Baldwin* le ha permitido mantenerse entre los tres primeros lugares de ventas.

Andrews por su parte, al igual que el bienio anterior, ha mantenido su capacidad constante en la mayoría de sus sensores, teniendo únicamente un considerable incremento del 62% en el segmento *Low End* para su más reciente lanzamiento, *Apple* lo cual confirma que será su producto estrella para los siguientes periodos.

Respecto a la utilización de planta, en la ilustración 56, se observa que *Andrews* lidera con 158% al término del 2026, mientras que *Baldwin* lo hace con un 140% para ese mismo año e igualmente se percibe una ventaja al siguiente periodo con un 108.17% contra un 102% respectivamente, por lo que se concluye que la competencia está teniendo una productividad más cercana al 100%, teniendo una correcta administración entre capacidad y unidades producidas. Estos movimientos también indican que este competidor está orientándose en afianzar su liderazgo en *Low End*.

Ilustración 56. Niveles de utilización de planta

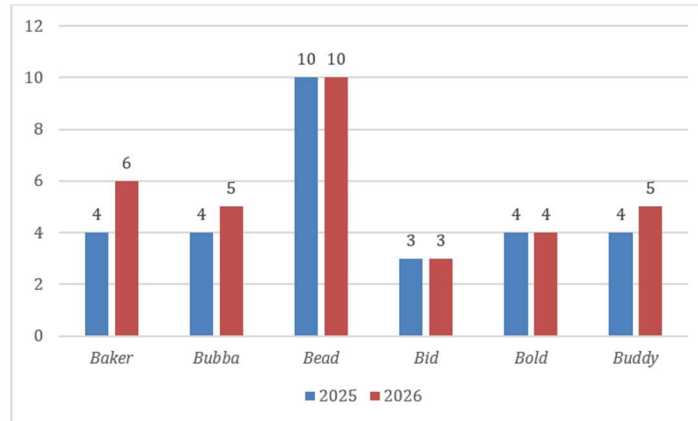


Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

4.4.4.2 Automatización

En la Ilustración 57 se puede ver que *Baldwin* continúa con la inversión en automatización para los segmentos que regularmente tienen márgenes de contribución más bajos por los precios que debe tener al público.

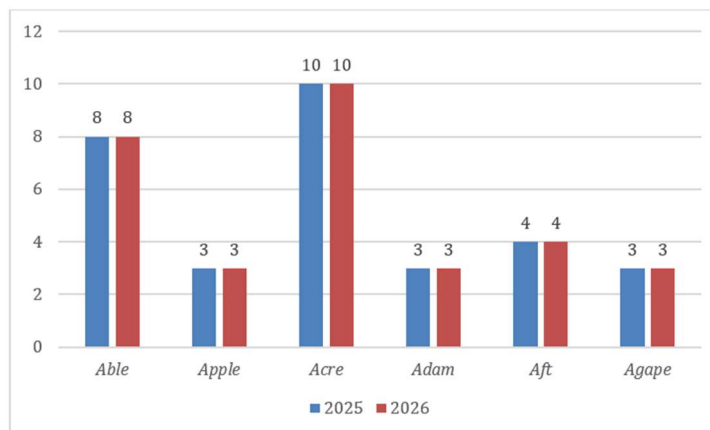
Ilustración 57. Automatización en empresa Baldwin



Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

Andrews, no tuvo cambio en este bienio como se puede ver en la ilustración 58, ya que ha alcanzado niveles de automatización que le permiten liderar y con ello obtener una utilización de planta más eficiente y márgenes de contribución superiores al resto del mercado.

Ilustración 58. Automatización en empresa Andrews



Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

Como se mencionó al inicio, la automatización es clave para la estrategia de la organización y aunque se preveía llegar a un nivel de automatización óptimo en este periodo, los resultados obtenidos requieren continuar invirtiendo en ello, por lo que la compañía en los siguientes ciclos operativos incrementara en el nivel de *Traditional* y *Low End*.

4.4.4.3 Costos y productividad (margen de contribución)

En esta sección, se analizan los cambios al esquema de costos de mano de obra y materiales y por lo tanto del margen de contribución de cada producto tanto de *Baldwin* como del líder del segmento; *Andrews*, para los años 2025 - 2026. La ilustración 59 a continuación muestra el detalle de éstos.

Ilustración 59. Costo de materiales, mano de obra y margen de contribución.

	Segmento	2025				2026			
		Baldwin		Andrews		Baldwin		Andrews	
Mano de Obra (\$)	<i>Traditional</i>	<i>Baker</i>	9.29	<i>Able</i>	6.1	<i>Baker</i>	9.21	<i>Able</i>	3.66
	<i>Low End</i>	<i>Bead</i>	1.59	<i>Acre</i>	2.98	<i>Bead</i>	1.55	<i>Acre</i>	1.34
	<i>High end</i>	<i>Bid</i>	10.44	<i>Adam</i>	9.55	<i>Bid</i>	10.52	<i>Adam</i>	8.54
	<i>Performance</i>	<i>Bold</i>	12.92	<i>Aft</i>	11.3	<i>Bold</i>	9.21	<i>Aft</i>	9.56
	<i>Size</i>	<i>Buddy</i>	12.27	<i>Agape</i>	11.86	<i>Buddy</i>	10.09	<i>Agape</i>	9.76
	<i>Traditional / Low End</i>	<i>Bubba</i>	11.3	<i>Apple</i>	12.07	<i>Bubba</i>	9.21	<i>Apple</i>	11.63
Materiales (\$)	<i>Traditional</i>	<i>Baker</i>	9.42	<i>Able</i>	10.62	<i>Baker</i>	9.18	<i>Able</i>	10.23
	<i>Low End</i>	<i>Bead</i>	5.19	<i>Acre</i>	5.64	<i>Bead</i>	4.65	<i>Acre</i>	5.02
	<i>High end</i>	<i>Bid</i>	15.92	<i>Adam</i>	15.87	<i>Bid</i>	15.72	<i>Adam</i>	15.68
	<i>Performance</i>	<i>Bold</i>	15.75	<i>Aft</i>	15.75	<i>Bold</i>	15.46	<i>Aft</i>	15.24
	<i>Size</i>	<i>Buddy</i>	13.35	<i>Agape</i>	13.95	<i>Buddy</i>	13.07	<i>Agape</i>	13.47
	<i>Traditional / Low End</i>	<i>Bubba</i>	9.11	<i>Apple</i>	7.75	<i>Bubba</i>	9.18	<i>Apple</i>	7.02
Margen de Contribución (%)	<i>Traditional</i>	<i>Baker</i>	22	<i>Able</i>	37	<i>Baker</i>	27	<i>Able</i>	44
	<i>Low End</i>	<i>Bead</i>	62	<i>Acre</i>	50	<i>Bead</i>	64	<i>Acre</i>	59
	<i>High end</i>	<i>Bid</i>	30	<i>Adam</i>	30	<i>Bid</i>	30	<i>Adam</i>	33
	<i>Performance</i>	<i>Bold</i>	2	<i>Aft</i>	13	<i>Bold</i>	9	<i>Aft</i>	17
	<i>Size</i>	<i>Buddy</i>	18	<i>Agape</i>	18	<i>Buddy</i>	23	<i>Agape</i>	25
	<i>Traditional / Low End</i>	<i>Bubba</i>	15	<i>Apple</i>	11	<i>Bubba</i>	26	<i>Apple</i>	6

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

Como se puede ver, *Baldwin* tuvo una reducción tanto en el costo de mano de obra como de materiales, aunque en algunos segmentos es más significativo que en otros. En cuanto a mano de obra, *Bubba* es donde se obtuvo la mayor reducción de costos gracias a su inversión en automatización, en cuanto a materiales es en *Low End* con *Bead* donde se percibe lo cual se logra mediante la eliminación de desperdicios en la empresa con proyectos en *TQM*.

Respecto al margen de contribución, en *Bubba* se logra un incremento considerable del 73% en ese bienio en consecuencia de la eficiente utilización de recursos, como fue su aprovechamiento de su capacidad, la inversión en automatización y el ocuparse de proyectos de mejora para lograrlo.

El resto de los segmentos tuvo mejoras marginales, gracias a la capacidad de producción aprovechada, los niveles de automatización, de entre un 2% y 3% y en el caso de *High End* y *Performance*, un ligero decremento del 1% en el mismo periodo para el segmento *Size*, inversión en Recursos Humanos y *TQM* que han permitido mayor eficiencia y mejores costos.

Baldwin continúa buscando incrementar sus niveles de ventas y ganar cuota de mercado en *Traditional* y *Low End*, para esto, debe presentar al público productos a precios muy competitivos y para tener márgenes de contribución más atractivos, invertir en las iniciativas de gestión de la calidad total que permitan acortar el tiempo necesario para lanzamiento de productos y aumentar la demanda de la línea de productos.

En lo que a la competencia respecta, los márgenes de contribución de *Andrews* han mejorado considerablemente entre 2% y 7%, este competidor ha invertido fuertemente tanto en automatización, como en iniciativas de *TQM* manteniendo con ello su liderazgo.

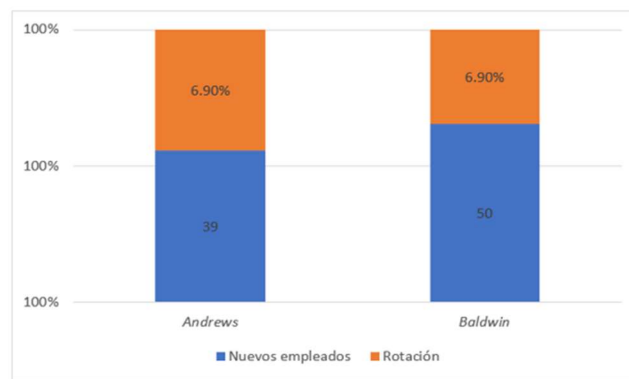
Al término del análisis de este rubro se concluye que el posicionamiento de cada producto determina el costo de materiales y por ende impacta de forma significativa los márgenes de contribución de la empresa. Por otro lado, la automatización y la capacidad instalada son los conductores de los costos de mano de obra. *Baldwin* seguirá buscando la mezcla que le permita cumplir con su estrategia.

4.4.5 Departamento de recursos humanos

La estrategia de inversión en capacitación y reclutamiento busca que esta se vea reflejada en tener un menor índice de rotación de personal y a su vez, ir incrementando el índice de productividad, en este apartado se analizarán las inversiones que realizaron las empresas *Baldwin* y *Andrews* para la parte de recursos humanos.

Como se muestra en la ilustración 60, el resultado de la tasa de rotación de *Baldwin* y *Andrews* es ligeramente menor comparado al bienio anterior, ya que para ambos se redujo de 7.0% a 6.9% al término del periodo resultado de la inversión realizada en estos departamentos.

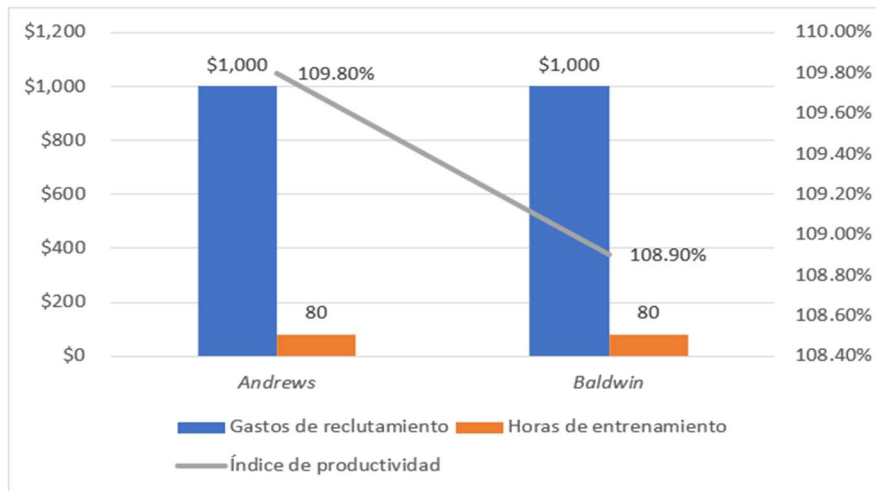
Ilustración 60. Índice de reclutamiento y rotación de empleados



Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

Como se puede ver en la ilustración 61, *Baldwin* y *Andrews* tuvieron las mismas inversiones, comparado al bienio anterior, no hicieron ninguna modificación en esta área. Se puede interpretar que la estrategia de ambas en cuanto a recursos humanos se enfoca en no inyectar dinero constantemente, mantenerse con ochenta horas de entrenamiento y 1,000 en reclutamiento siempre que ello siga dándoles resultados positivos.

Ilustración 61. Índice de productividad, reclutamiento y horas de entrenamiento



Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

Como se ve, el índice de productividad que se relaciona con la parte de producción e indica qué tan bien están haciendo uso de su mano de obra las empresas y sus recursos, *Andrews* se ha mantenido como la que hace mejor uso de su fuerza de trabajo con un índice de 109.8% al cierre del periodo, contra 108.9% de *Baldwin*, aunque es poca la diferencia, esta última debe enfocar sus esfuerzos en aprovechar sus líneas de producción y recurso humano al máximo en los siguientes años para mejorar en este rubro ante su competencia, mediante el balanceo de sus líneas de producción y tiempos extras, con el propósito de su capital humano sea más productivo.

4.4.6 TQM

En este apartado se analizarán las inversiones en el área de *TQM* que realizaron las empresas *Baldwin* y *Andrews* para el año 2026, periodo en el cual se habilitó la posibilidad de que las compañías asignaran capital en proyectos de mejora para generar impactos positivos dentro de la organización.

Las inversiones realizadas por *Baldwin* durante el año 2026 se mantuvieron constantes en cuanto a su estrategia inicial, en la ilustración 62 se muestran las decisiones tomadas por cada empresa. *Baldwin* optó por realizar una inversión de \$750 mil dólares a cada uno de los proyectos que muestra el área de *TQM*, mientras que *Andrews* lo hizo por un monto mayor en aquellas que le dieran un mayor impacto en reducir tiempos en investigación y desarrollo, y costos de administración, esto por \$1 y \$2 millones respectivamente.

Ilustración 62. Inversión en TQM 2026

	Procesos	Baldwin	Andrews
2026	Sistemas CPI	\$ 750.00	\$ 1,000.00
	<i>Just in Time</i>	\$ 750.00	\$ 1,000.00
	Entrenamiento de calidad	\$ 750.00	\$ 1,000.00
	Sistemas de soporte a canales	\$ 750.00	\$ 1,000.00
	Ingeniería concurrente	\$ 750.00	\$ 2,000.00
	Programas verdes UNEP	\$ 750.00	\$ 1,000.00
	Mercadotecnia	\$ 750.00	\$ 2,000.00
	Calidad en función del esfuerzo	\$ 750.00	\$ 2,000.00
	Entrenamiento Sigma	\$ 750.00	\$ 1,000.00
	Iniciativas de sostenibilidad	\$ 750.00	\$ 1,000.00

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

El líder en inversiones en TQM nuevamente es *Andrews*, con una inversión total de \$13 millones de dólares, esto representa una amenaza para *Baldwin* ya que le da mucho más margen de maniobra en los precios con los que puede salir a mercado, por lo anterior es importante aumentar, en medida de lo posible a \$1,000 dólares en cada uno de los proyectos para el siguiente bienio.

4.5 Conclusión

Este bienio representó un punto de inflexión importante para *Baldwin*, ya esperaban mejores resultados después de sus inversiones, sin embargo, los análisis previamente mostrados en este capítulo comprueban un retroceso en los indicadores de la compañía comparado con el bienio anterior.

Los resultados obtenidos son producto de inversiones de capacidad no aprovechada como efecto de un nivel menor de ventas a lo esperado y una inversión en promoción y ventas que no dio con los objetivos esperados, en general los resultados de los dos bienios llevados a cabo hasta el momento mantienen a *Baldwin* en una segunda posición, y a su vez, en resultado global la organización tiene operaciones y finanzas sanas, es importante resaltar que de continuar con la inclinación mostrada en este último periodo, la posición podría descender.

Por lo tanto, la estrategia para la empresa en los siguientes años consta inicialmente en incrementar sus márgenes de utilidad en sus productos de *Traditional* un 10%, mediante aprovechamiento de sus líneas de producción, inversión en proyectos de mejora y venta de capacidad que por la recesión de crecimiento de mercado no serán necesarias, a su vez, seguirá analizándose el comportamiento de mercado para la implementación de nuevas tácticas.

CAPÍTULO 5

REVISIÓN DE RESULTADOS *BALDWIN* AÑOS 2027 AL 2028

5.1 Introducción

A la presente sección se le añaden los puntajes del *Balanced Scorecard* que obtuvieron las compañías proveedoras de sensores durante el periodo 2027-2028, así como los internos de la compañía *Baldwin* contra los objetivos propuestos.

Por último, se comparan los resultados obtenidos en el área de investigación y desarrollo, mercadotecnia, producción, calidad, recursos humanos y calidad contra la principal competencia de la organización que por tercer periodo consecutivo es *Andrews*.

5.2 Análisis del panorama de la industria

Este bienio la industria tuvo una contracción importante en el año 2027 y se estabilizó con 0% de crecimiento en el año 2028, a continuación, se presentan los resultados generales para las organizaciones, así como sus estrategias y el *BSC* de *Baldwin*.

5.2.1 *Balanced Scorecard* general

Al finalizar el bienio 2027-2028 los puntajes del *Balanced Scorecard* general arrojan que el líder de la industria de nueva cuenta es *Andrews* con un total de 582 puntos, seguido de *Baldwin* con 522, el tercer lugar esta vez lo obtuvo *Chester* con 489, el cuarto *Erie* con 456 y finalmente *Digby* y *Ferris* con 441 y 413 respectivamente como muestra la ilustración 63.

Ilustración 63. Balanced Scorecard General

<i>Balanced Scorecard</i>								
Compañía	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Recap	Total
<i>Andrews</i>	56	68	60	81	89	89	139	582
<i>Baldwin</i>	48	64	58	66	82	89	115	522
<i>Chester</i>	53	48	47	72	85	79	105	489
<i>Digby</i>	48	42	50	59	67	76	99	441
<i>Erie</i>	50	52	55	60	64	67	108	456
<i>Ferris</i>	53	63	57	58	48	50	84	413

Nota: elaboración propia con datos de Capsim (2022)

A pesar de que en el año 2027 la industria tuvo una tasa de crecimiento negativa y un aumento casi nulo en 2028, la mayoría de las compañías encontraron la suficiente resiliencia para adaptarse a un panorama caótico y tras una implementación de distintas tácticas lograron utilidades netas positivas al cierre del año 2027 con excepción de *Digby* y *Ferris*; para el término del 2028 *Digby* se suma a las empresas con números positivos, sin embargo ni *Ferris* ni *Digby* logran tener utilidades acumuladas al cierre del año 2028.

El actual líder de la industria *Andrews* terminó el año 2027 con una rentabilidad del 14.1%, misma que incrementó un 1.9% al cierre del 2028, dicho incremento se vio reflejado también en la variación positiva que tuvo en las ganancias acumuladas las cuales aumentaron un 81% al final del presente periodo; por último, el valor de su acción cerró \$58.64 dólares por acción, sin duda alguna, estos resultados financieros empujaron a que la organización siguiera encabezando en el puntaje del *Balanced Scorecard*.

Baldwin tuvo utilidades positivas en el año 2027, sin embargo, en sus ganancias acumuladas aún no se encontraba en números verdes; su rentabilidad financiera tuvo un gran incremento del año 2027 al 2028, la cual se disparó del 7.6% al 21.3%, dicho fenómeno hizo que para el cierre del 2028 las utilidades acumuladas de la compañía fueran de \$6.7 millones de dólares y debido a esto el valor de su acción incrementó un 92% al final del periodo.

Al final del bienio 2027-2028 *Chester* se quedó con la tercera posición, el año 2027 fue uno muy bueno para esta compañía pues gracias a la rentabilidad que alcanzaron del 18.4% tuvieron utilidades netas de \$8.2 millones de dólares y acumuladas de \$820 mil dólares, dichos resultados hicieron que su acción cerrara en el 2027 con un valor de \$37.25 dólares por acción, la segunda mejor valuada en el mercado; sin embargo al finalizar el año 2028 no se tuvo el mismo crecimiento, pues su rentabilidad anual fue del 7.1%, y no fue suficiente para quedarse con el

segundo lugar pues sus utilidades acumuladas al término del año fueron de \$4,098 millones de dólares y el precio de su acción quedó prácticamente igual.

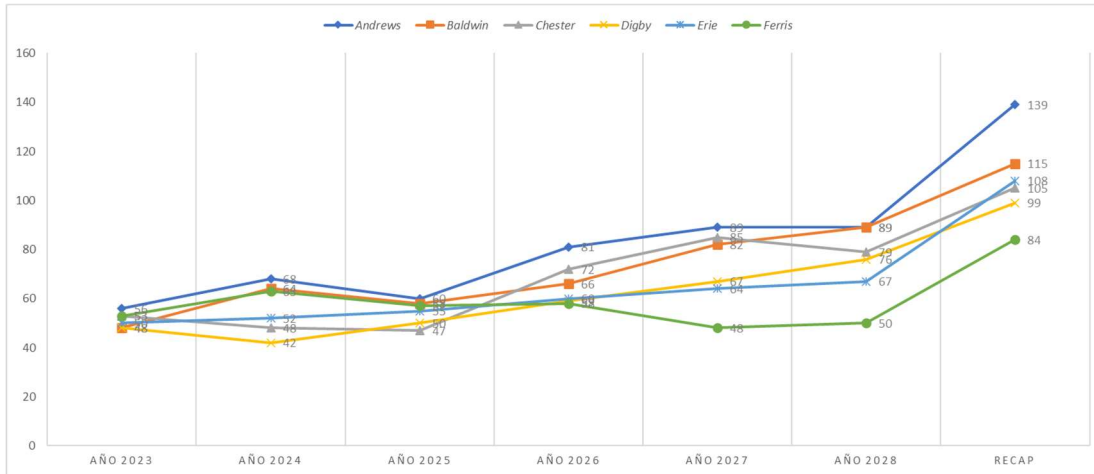
El ya mencionado cuarto lugar como se comentó anteriormente se encuentra *Erie*, la compañía tuvo un incremento en el 2028 del 4.1% en su rentabilidad financiera con respecto al año 2027, sus utilidades acumuladas fueron de los \$11.305 millones dólares a los \$17.309 millones al finalizar el periodo, el precio de su acción cerró en \$39.71 dólares en el año 2028, es decir tuvo un incremento del 23% con respecto al 2027.

Digby al final del periodo 2027-2028 subió una posición en el *Balanced Scorecard* general, derivado de que su rentabilidad financiera que finalmente resultó positiva con un 9.4% al final del 2028, dicho incremento causó que sus utilidades netas anuales fueran de \$3,5 millones de dólares al término del bienio, el precio de su acción es de los más bajos debido a que sus utilidades acumuladas continúan siendo negativas por los altos intereses que tienen desde que se les otorgaron los préstamos de emergencia en años anteriores, es por esto que se queda con la penúltima posición del *Balanced Scorecard* general.

Inesperadamente *Ferris* se queda como el último en la tabla debido a que sus decisiones no fueron acertadas durante este periodo mismas que causaron un retroceso en su rentabilidad financiera del -6.6% al cierre del año 2028, dicha rentabilidad hizo que sus utilidades acumuladas finalizaran en \$-4,256 millones de dólares y que el precio de su acción cerrara en \$1.19 dólares por acción al término del periodo 2027-2028.

En la gráfica 10 se refleja el comportamiento de los puntajes del *Balanced Scorecard* para cada una de las compañías de la industria de sensores.

Gráfica 10. Comportamiento del Balanced Scorecard



Nota: elaboración propia con datos de Capsim (2022)

Los cambios inesperados en el crecimiento del mercado sin duda alguna obligan a que *Baldwin* tenga que ser más certero en la toma de decisiones para seguir como una de las compañías mejor posicionadas en la industria, no obstante la organización no tiene pensado quedarse en el segundo lugar, se espera que para los siguientes años un acertado desarrollo de los productos, un pronóstico más exacto y una correcta inversión en mercadotecnia y producción lleven a la organización a ser la empresa líder en la industria de sensores.

5.2.2 Estrategias Generales de los competidores

Las estrategias generales que siguen las compañías productoras de sensores en el bienio 2027-2028 son las siguientes:

- *Andrews*: esta organización se basa en seguir una estrategia de amplio líder en costos, ofrece productos para todos los mercados existentes, a lo largo del periodo los precios de los sensores que se venden en *Traditional* y *Low End* bajaron para tomar ventaja competitiva ante las demás compañías, se desarrolló un nuevo sensor para posicionarse en *Performance*, mientras que la automatización de las líneas de producción para los nichos de volumen, se incrementó a al máximo mejorando márgenes de contribución para seguir bajando los

precios, en *High End*, *Performance* y *Size* también se incrementa la automatización aunque de manera más lenta, ayudando también a bajar los precios.

- *Chester*: la estrategia general que sigue esta compañía es la de amplio diferenciador, pero con enfoque en los segmentos *Performance* y *Size* participando con dos productos en cada uno; *Chester* no basa su estrategia en una guerra de precios, pues el valor de los sensores que vende está por encima del promedio del mercado. En todos sus artículos tiene el *MTBF* más alto mostrando claramente su estrategia.
- *Digby*: le estrategia de esta compañía es la de líder de costos con enfoque en el ciclo de vida del producto, sus decisiones se centran en el desarrollo óptimo de los sensores en *Traditional*, *Low End* y *High End*, pues al final del 2028 terminó con dos sensores en *Traditional* y *High End* y uno en el resto. Sus líneas aún no se automatizan lo suficiente para incrementar sus márgenes de contribución, sus movimientos siguen basándose en decisiones a corto plazo debido a la poca inversión que hacen.
- *Erie*: la estrategia de *Erie* sigue siendo la de líder de costo de nicho (baja tecnología), se quedó solo ofreciendo productos en *Traditional* y *Low End*; compite en precios con *Andrews* y *Baldwin* en esos segmentos, la automatización se ha incrementado para mejorar los márgenes de utilidad, así como los que se encuentran dentro del rango inferior esperado por el cliente.
- *Ferris*: su estrategia es la de un diferenciador de nicho (alta tecnología) el producto que ofrecía en *Traditional* desapareció, cuenta con dos desarrollados en los segmentos de *High End* y *Performance*, dichos sensores tienen el *MTBF* al máximo esperado por el cliente y el precio está por encima del promedio del mercado, sin duda alguna *Ferris* no compite por precio, sus sensores son de calidad y no son baratos.

El reconocimiento de las estrategias anteriores le permite a *Baldwin* seguir tomando las decisiones indicadas para generar una ventaja competitiva en los próximos años; la compañía seguirá firme en seguir una estrategia de amplio líder en costos.

5.3 Análisis del *Balanced Scorecard* de *Baldwin*

La ilustración 64 muestra los resultados obtenidos en cada uno de los indicadores del rubro financiero, procesos de negocios internos, cliente, crecimiento y aprendizaje y a que su vez son contrastados con los objetivos propuestos por la planta en años anteriores.

Ilustración 64: Puntajes reales del Balanced Scorecard contra sus objetivos

Objetivos estratégicos (<i>Balanced Scorecard</i> al cierre del 2028)									
Rubro	Indicador	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Objetivo	Semáforo
Financiero	Precio de la acción	5.1	3.7	1.0	1.9	3.6	5.8	7.0	
	Ganancias	0.0	0.0	0.0	0.0	1.8	5.5	6.0	
	Apalancamiento	8.0	8.0	4.8	4.2	7.9	8.0	8.0	
	Sub total	13.1	11.7	5.8	6.1	13.3	19.3	21.0	
Procesos de negocio internos	Margen de contribución	0.4	4.1	2.4	3.9	5.0	5.0	5.0	
	Utilización de planta	0.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	
	Días de capital de trabajo	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	
	Costos de desabastecimiento	4.8	4.7	4.9	5.0	4.9	5.0	3.0	
	Costos de inventario	5.0	4.0	1.5	3.5	4.8	3.8	3.9	
Sub total	15.2	22.8	18.8	22.4	23.7	23.8	21.9		
Cliente	Criterio de compra del cliente	4.1	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	
	Conocimiento del cliente	3.6	5.0	5.0	4.6	5.0	4.9	5.0	
	Accesibilidad del cliente	0.9	2.3	3.5	4.2	4.0	4.3	2.6	
	Numero de productos	2.9	2.9	3.6	3.6	3.6	3.6	3.6	
	Gastos de Venta y Admon	4.6	2.3	2.3	5.0	5.0	5.0	5.0	
Sub total	16.1	17.5	19.4	22.4	22.6	22.8	21.2		
Crecimiento y aprendizaje	Tasa de rotación de empleados	3.5	7.0	7.0	6.0	4.5	4.6	4.6	
	Productividad del empleado	0.0	5.1	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	
	Reducción de material TQM	0.0	0.0	0.0	0.6	3.0	3.0	2.8	
	Reducción de investigación y desarrollo TQM	0.0	0.0	0.0	0.4	2.4	3.0	2.8	
	Reducción de costos de administración TQM	0.0	0.0	0.0	0.5	2.8	3.0	2.5	
	Incremento de demanda TQM	0.0	0.0	0.0	0.5	3.0	3.0	3.0	
Sub total	3.5	12.1	14.0	15.0	22.7	23.6	22.7		
Total <i>Balanced Scorecard</i>		47.9	64.1	58.0	65.9	82.3	89.5	86.8	

Nota: elaboración propia con datos de Capsim (2022)

En este bienio, el puntaje del *Balanced Scorecard* general de *Baldwin* alcanzó los 89.5 al cierre del año 2028, este resultado se contrasta contra el objetivo que se había puesto de 86.8 y que se

ha superado, es decir, el semáforo del *Balanced Scorecard* general es verde al término del periodo 2027-2028.

Los resultados por segmento indican también que el semáforo terminó en verde en los distintos indicadores, por lo tanto, se tienen los siguientes comentarios:

- Financiero: el precio de la acción al finalizar el bienio 2027-2028 incrementó un 92%, por lo tanto, de acuerdo con los objetivos generales alcanzó 5.8 puntos de los 7.0 cumpliéndose al 83%, las ganancias acumuladas fueron de \$6,718 millones de dólares, es decir este indicador terminó con 5.5 puntos de los 6.0 puestos como objetivos y el apalancamiento que se derivó del correcto uso de la deuda a corto plazo y que se vio reflejado en el aumento de rentabilidad financiera fue del 7.6% en el año 2027 al 21.3% en el 2028 asegurando el cumplimiento también de este último, logrando que todos los indicadores estén en verde.
- Procesos de negocio internos: los niveles de automatización que se incrementaron en las líneas de los productos que se venden en el segmento *Traditional* tuvieron como consecuencia una mejora en los márgenes de contribución los cuales cerraron con un incremento, por otro lado las ventas dentro de *Traditional* y *Low End* ayudaron en el cumplimiento del objetivo de la utilización de planta al 100%, para el tema de costos de desabastecimiento se esperaban faltas de inventario durante este periodo, sin embargo debido a los buenos cálculos de producción y pronósticos de ventas se evitaron por completo. El objetivo de los costos por inventario era cerrar en el 2028 con 3.9 puntos, de los cuales se alcanzaron 3.8, este indicador también cerró verde, teniendo un resultado perfecto también en esta sección.
- Cliente: sin duda alguna la posibilidad de invertir de manera más específica en mercadotecnia ayudó a la compañía a optimizar los gastos de venta, para los segmentos

claves tales como el *Traditional* y *Low End* así pues, para la mayoría de los indicadores de esta área se alcanzaron porcentajes superiores al 85% quedando en verde.

- Crecimiento y aprendizaje: las continuas inversiones en programas de calidad tuvieron como resultado la disminución de gastos administrativos y de materiales, así como el incremento en la demanda; además las inversiones en el área de recursos humanos aumentaron la productividad de los colaboradores de *Baldwin* y disminuyeron la rotación de personal en la compañía dando como resultado un cumplimiento directo en los objetivos de este rubro.

Se considera que el seguimiento de la estrategia general de *Baldwin*, así como la toma de decisiones acertada por los directores de la compañía en el periodo 2027-2028 dieron como resultado el cumplimiento de los objetivos propuestos de la compañía.

Al tener este tipo de resultados la mesa directiva se siente motivada a continuar ejerciendo un constante análisis para la toma de decisiones y a generar nuevas tácticas para hacer más sólida su estrategia; para los próximos años se espera que los objetivos establecidos por dirección se cumplan al menos al 90% con el fin de tener como resultado un semáforo verde en el *Balanced Scorecard* general de la compañía, si los indicadores de los distintos rubros se permanecen verdes, es muy seguro que la organización alcance el liderazgo total de la industria de sensores.

5.4 Resultados de *Baldwin* por área

En las siguientes subsecciones se encuentran los temas más relevantes que ocurrieron en el periodo 2027-2028 y que afectaron en los resultados de las áreas de investigación y desarrollo, mercadotecnia, producción, finanzas, recursos humanos y calidad, además son contrastados contra los resultados de *Andrews* que al cierre del 2028 sigue siendo la principal competencia de la compañía.

5.4.1 Investigación y Desarrollo

A continuación, se explican a manera de resumen los temas más notorios que sucedieron los años 2027 y 2028 dentro del departamento de investigación y desarrollo de *Baldwin* y en cada uno de los segmentos de la industria, además se comparan los parámetros de los productos de la compañía *Baldwin* contra los de *Andrews*.

- *Traditional*: al final del año 2027 *Baldwin* continúa teniendo dos productos en este segmento los cuales son *Baker* y *Bubba* los cuales son desarrollados idénticos con 8.5 de desempeño y 11.5 de tamaño, parámetros mínimos para terminar en la posición ideal, el *MTBF* subió a 16,000, por su parte *Andrews* sigue ofreciendo un solo sensor, las especificaciones son idénticas a las de *Baldwin* en cuanto a posicionamiento, sin embargo el *MTBF* de *Able* supera en 2000 unidades a *Bubba* y *Baker*, lo cual hace que *Andrews* tenga mejor presencia en este segmento.

En el año 2028 de nueva cuenta *Baker* y *Bubba* fueron idénticos entre ellos y *Able* posicionamiento, sin embargo, *Andrews* continúa incrementando el *MTBF* de *Able* pues al cierre del 2028 el *MTBF* supera en 3,000 unidades a los de *Baldwin*.

Las ventas de *Baldwin* en este segmento solamente son mayores si se suman las de sus dos productos. Todo indica que incrementar el *MTBF* hace que el sensor de *Andrews* genere una mayor presencia en el mercado que los de *Baldwin*. La ilustración 65 muestra los cambios realizados en el área de investigación y desarrollo en los años 2027 y 2028.

Ilustración 65: Parámetros de productos Traditional de Baldwin y Andrews años 2027 y 2028

Año	Segmento	Empresa	Producto	Posición Perceptual		Ideal		MTBF real	MTBF meta
				Desempeño	Tamaño	Desempeño	Tamaño		
2027	Traditional	Baldwin	Baker	8.5	11.5	8.5	11.5	16000	19000
		Baldwin	Bubba	8.5	11.5	8.5	11.5	16000	19000
		Andrews	Able	8.5	11.5	8.5	11.5	18000	19000
2028	Traditional	Baldwin	Baker	9.2	10.8	9.2	10.8	16000	19000
		Baldwin	Bubba	9.2	10.8	9.2	10.8	16000	19000
		Andrews	Able	9.2	10.8	9.2	10.8	19000	19000

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

- *Low End*: la ilustración 66 muestra que el sensor *Bead* único producto de *Baldwin* en este segmento se liberó en el 2027 con 4.2 puntos de desempeño y 15.8 de tamaño, por otra parte, el producto estrella de *Andrews*, *Acre* se liberó en el mismo año con 5.5 puntos de desempeño y 14.5 de tamaño, parámetros muy diferentes a los requerimientos del cliente. Por otro lado, *Apple* se desarrolló de manera idéntica a *Bead* la única diferencia de nueva cuenta son los altos niveles de *MTBF* superando al menos por 3000 unidades al *MTBF* del artículo de Baldwin.

Al final del año 2028 los sensores *Bead* y *Apple* terminaron de nuevo con los mismos parámetros de posicionamiento, mientras que *Acre* se desarrolló para estar por encima de los requerimientos del cliente de ellos. Los *MTBF* de *Andrews* son llevados también a sus máximos niveles, superando por 5000 unidades al *MTBF* de *Bead*. A pesar de ello el porcentaje de participación de *Bead* superó individualmente a cada uno de los sensores de *Andrews*, que principalmente se debe a que el primero es más barato.

Ilustración 66: Parámetros de productos Low End de Baldwin y Andrews años 2027 y 2028

Año	Segmento	Empresa	Producto	Posición Perceptual		Ideal		MTBF real	MTBF meta
				Desempeño	Tamaño	Desempeño	Tamaño		
2027	Low End	Baldwin	Bead	4.2	15.8	4.2	15.8	12000	17000
		Andrews	Acre	5.5	14.5	4.2	15.8	15000	17000
		Andrews	Apple	4.2	15.8	4.2	15.8	17000	17000
2028	Low End	Baldwin	Bead	4.2	15.8	4.7	15.3	12000	17000
		Andrews	Acre	5.5	14.5	4.7	15.3	17000	17000
		Andrews	Apple	4.2	15.8	4.7	15.3	17000	17000

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

- *High End*: en el año 2027 *Andrews* decidió desarrollar *Adam* por encima de las especificaciones ideales del cliente en cuanto al desempeño, por su parte *Baldwin* estuvo en el punto ideal, el *MTBF* de *Adam* de nueva cuenta supera al de *Baldwin* y en conjunto con una falta de inventario que sufre *Bid* hace que la participación de mercado de *Adam* sea un 2% mayor a la de *Baldwin* en este segmento.

Debido a los cambios externos que afectan a *Baldwin* la compañía decide implementar una nueva táctica la cual se basa en gastar lo mínimo necesario en el desarrollo de *Bid* para tenerlo dentro de mapa perceptual del cliente, y es por esta razón por la que en el 2028 se ofrece por debajo de la especificación ideal del cliente; con esta decisión obviamente se esperan menores ventas en este segmento, pero también se confía en la reducción de costos de venta y de materiales para incrementar los márgenes de contribución de la compañía. En la ilustración 67 se contrasta el desarrollo de los productos de *Andrews* y *Baldwin* en el periodo 2027-2028.

Ilustración 67: Parámetros de productos High End de Baldwin y Andrews años 2027 y 2028

Año	Segmento	Empresa	Producto	Posición Perceptual		Ideal		MTBF real	MTBF meta
				Desempeño	Tamaño	Desempeño	Tamaño		
2027	<i>High End</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Bid</i>	13.4	6.6	13.4	6.6	24000	25000
		<i>Andrews</i>	<i>Adam</i>	13.5	6.5	13.4	6.6	25000	25000
2028	<i>High End</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Bid</i>	14.0	6.0	14.3	5.7	24000	25000
		<i>Andrews</i>	<i>Adam</i>	14.4	5.6	14.3	5.7	25000	25000

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

- *Performance*: de acuerdo con la ilustración 68, en el año 2027 *Baldwin* decide implementar una nueva táctica, desarrollar el sensor *Bold* lo mínimo necesario para mantenerlo dentro del mapa perceptual del cliente, así pues, se observa un desarrollo de 14.0 puntos de desempeño y 12.8 de tamaño contra un ideal de 14.4 y 12.5 respectivamente. Por su parte *Andrews* al cierre del 2027 permanece vendiendo solo *Aft* en el punto ideal, debido a este contraste las

ventas de esta última empresa superan en un 12% a las de *Baldwin*, sin embargo, los márgenes de contribución comienzan a subir.

Para 2028, de manera sorpresiva *Andrews* decide desarrollar un nuevo producto dentro de este segmento, con nombre *Able2* con especificaciones similares a *Aft* y termina el año con un 6% de participación en el mercado. *Baldwin* continúa desarrollando a *Bold* por debajo del punto ideal, decisión que fue clave para mejorar las finanzas de la organización.

Ilustración 68: Parámetros de productos Performance Baldwin y Andrews años 2027 y 2028

Año	Segmento	Empresa	Producto	Posición Perceptual		Ideal		MTBF real	MTBF meta
				Desempeño	Tamaño	Desempeño	Tamaño		
2027	Performance	<i>Baldwin</i>	<i>Bold</i>	14.0	12.8	14.4	12.5	27000	27000
		<i>Andrews</i>	<i>Aft</i>	14.5	12.4	14.4	12.5	27000	27000
2028	Performance	<i>Baldwin</i>	<i>Bold</i>	15.0	12.2	15.4	11.8	27000	27000
		<i>Andrews</i>	<i>Aft</i>	15.4	11.8	15.4	11.8	27000	27000
		<i>Andrews</i>	<i>Able2</i>	15.6	11.6	15.4	11.8	27000	27000

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

- *Size*: para el primer año de operación de este periodo, los sensores *Buddy* y *Agape* eran desarrollados con las mismas especificaciones de desempeño y tamaño, la única diferencia era el *MTBF* el cual superaba por 2000 unidades el producto de *Andrews* al de *Baldwin*, lo cual resultó en un 22% de participación de mercado de *Agape* contra el 17% de *Buddy*.

En el segundo año *Baldwin* decide utilizar la misma estrategia utilizada en los segmentos anteriores, así pues, decide *Buddy* se ofrece por debajo del nivel ideal, como resultado de esta decisión *Agape* cerraba con un 20% de participación de mercado en este segmento contra un 15% *Buddy*.

Así pues, *Andrews* tuvo mejores ventas, sin embargo, *Baldwin* logró mejorar los márgenes de contribución y que a su vez impactaron positivamente en las finanzas de la compañía. La ilustración 69, muestra las características mencionadas con anterioridad.

Ilustración 69: Parámetros de productos Size en Baldwin y Andrews años 2027 y 2028

Año	Segmento	Empresa	Producto	Posición Perceptual		Ideal		MTBF real	MTBF meta
				Desempeño	Tamaño	Desempeño	Tamaño		
2027	Size	Baldwin	Buddy	7.5	5.6	7.5	5.6	19000	21000
		Andrews	Agape	7.5	5.6	7.5	5.6	21000	21000
2028	Size	Baldwin	Buddy	7.9	5.0	8.2	4.6	19000	21000
		Andrews	Agape	8.2	4.6	8.2	4.6	21000	21000

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

Es un hecho que con las decisiones tomadas en el área de investigación y desarrollo *Baldwin* ha perdido participación de mercado para *High End*, *Performance* y *Size*, pero el impacto en las finanzas de la compañía ha resultado positivo.

Baldwin seguirá apostando por ofrecer productos ideales en los segmentos *Low End* y *Traditional* y que desarrollará sus sensores lo mínimo necesario *High End*, *Performance* y *Size*; además que en conjunto con una correcta automatización mejorará los márgenes de contribución de la compañía y continuará ofreciendo productos con el precio más bajo del mercado.

5.4.2 Mercadotecnia

En esta sección se habla de los años 2027 y 2028 y se presentan los efectos que tuvieron las tácticas de cada una de las empresas en el área de mercadotecnia para toda la industria, destacando los resultados más sobresalientes y políticas utilizadas para llegar a dichos resultados.

A continuación, se observa un análisis puntual por segmento, comparando a los productos de *Baldwin* contra sus competidores más significativos:

- *Traditional*: en este segmento *Able* de *Andrews* se posicionó como el primer lugar en ventas al inicio del tercer bienio, con una porción del 15% equivalente a 1450 unidades vendidas; invirtió en promoción \$1500 y \$2200 en ventas, alcanzando un 100% y 77% en conocimiento y accesibilidad respectivamente; el precio de su producto fue de \$25.80 y su revisión fue el 14 agosto 2027.

Por su parte *Baker de Baldwin* cerró con ventas de 1333 unidades, con una porción del 14% en el mercado; invirtió \$1500 en promoción y \$2000 en ventas, obteniendo 95% y 98% conocimiento y accesibilidad respectivamente; el precio fue de \$25.89 y la fecha de revisión 1 agosto 2027; con un resultado en las encuestas de 55 contra 56 de *Able*. El segundo sensor, *Bubba* cerró con ventas de 1081 unidades, con una porción del 11% en el mercado y obtuvo 87% y 98% conocimiento y accesibilidad respectivamente; el precio fue de \$25.89 y la fecha de revisión 9 julio 2027.

Para el año 2028 *Baker* se posicionó en la tercer posición con 1276 unidades vendidas que representó el 13% en el mercado; invirtió \$1500 y 1955 en los rubros de promoción y ventas obteniendo un 90% y 95% en conocimiento y accesibilidad respectivamente, con un precio de \$25.39, *Bubba* se mantuvo con el 11% del mercado con ventas de 1109 unidades, 85% y 95% en conocimiento y accesibilidad respectivamente y el resto de los parámetros fueron similares a *Baker* a excepción de la fecha de revisión, la cual fue 10 junio 2028.

Andrews se posicionó como el primero que más vendió con un 15% del mercado y ventas de 1453 sensores e inversiones de \$1500 y \$2535 en promoción y ventas, obteniendo un 89% y 87% en conocimiento y accesibilidad respectivamente y un precio de \$25. *Baldwin* tiene una participación total con ambos sensores de 24%, quedando en segundo lugar, solo por debajo de *Digby* que también tiene dos, con un porcentaje de 27%, la diferencia más fuerte es que ellos tienen una edad ligeramente más alta que *Baldwin* y un precio más bajo, lo cual es el primer y segundo requisito del cliente con mayor peso. Se tendrá que revisar la política de precios para contra restar este efecto e involucrar a investigación y desarrollo para mejorar la parte de la edad.

- *Low End:* en el año 2027 *Bead* se posicionó en segundo lugar en ventas, con una participación del 18%, lo que se traduce en 2353 unidades, inversiones de \$1500 y \$2000 en promoción y ventas, obteniendo un 95% y 75% en conocimiento y accesibilidad respectivamente, el precio fue de \$17.75. Por otro lado, la mayor participación la tuvo *Andrews* con *Acre*, vendiendo 2649 unidades, y 21% del mercado, así como 100% y 78% en conocimiento y accesibilidad respectivamente, un resultado en las encuestas de 29 contra 37 de *Bead*. *Apple* tuvo el 8% de las ventas con un precio de \$20 y una edad más baja que el resto de los productos, sumando al total de *Andrews* con un 29% en el mercado entre ambos sensores.

Para el siguiente año las posiciones cambiaron, *Bead* se posicionó en primero lugar de ventas, con 3271 unidades y un 25% del mercado invirtió \$1500 y \$2544 en promoción y ventas, obteniendo un 90% y 82% en conocimiento y accesibilidad respectivamente y un precio de \$17.49, contra *Acre* que se quedó con 24% en el mercado, invirtió y 89% y 90% en conocimiento y accesibilidad respectivamente con un precio de \$18. Su segundo artículo en este nicho *Apple* obtuvo el 9% de ventas, sumando un total de 33%, colocándolo en primer lugar como compañía.

Se puede concluir que la táctica por parte de *Baldwin* de mantener precios por debajo de la media fue un factor que ayudó a posicionar su producto como primer lugar en combinación con una inversión balanceada en mercadotecnia, sin embargo, el potencial de *Andrews* en el mercado se ha incrementado por su segundo sensor, amenaza que debe ser contrarrestada con las tácticas en los diferentes departamentos.

- *High End:* en 2027 *Adam* de *Andrews* obtuvo el 17% del mercado, vendiendo 716 unidades, colocándolo como el proveedor que más vendió; hizo una inversión de \$1500 en promoción

y \$2200 en ventas, obteniendo 100% y 75% en conocimiento y accesibilidad respectivamente con un precio de \$37.90 y 55 en encuestas del cliente.

Mientras que *Baldwin* posicionó su producto *Bid* en tercer lugar, vendiendo 681 unidades, pero con falta de inventario, quedando con un 16% de ventas; se invirtieron \$1500 en promoción y \$2000 en ventas, obteniendo 95% y 73% en conocimiento y accesibilidad respectivamente, con un precio de \$37.79 y 58 en las encuestas, su fecha de revisión fue de 24 julio 2027 contra 23 de octubre 2027 de *Adam*.

En el 2028 *Bid* se mantuvo en la posición tres, con 91% y 81% en conocimiento y accesibilidad respectivamente con un precio de \$36.39 y 55 en encuestas del cliente; *Adam* siguió en primer lugar con una participación del 18%; 95% y 85% en conocimiento y accesibilidad respectivamente, y un resultado en las encuestas de 73 con un precio de \$36.50.

En este bienio se tomó la decisión de bajar los costos de material para seguir siendo competitivos y en línea con la estrategia general, por lo que una de las tácticas fue no llevar al punto ideal los parámetros en el mapa perceptual y así reducir costos de material y mantener una estructura competente en precios para *Baldwin*.

- *Performance*: en este segmento *Chester* quedó como el proveedor que más ventas tuvo con sus productos *Coat* y *Crocket* en el 2027, posicionándose en primer y segundo lugar respectivamente, logrando un 48% del mercado, a un precio de \$31.5 y \$32 respectivamente, hizo una inversión total de \$3100 en promoción y \$3600 en ventas, obteniendo 100% y 87% en conocimiento y accesibilidad respectivamente y con una calificación de 76 en las encuestas; en cuarto lugar estuvo *Baldwin*, con una porción en el mercado de 16% ofertándose a \$30.99, se invirtió \$1500 en promoción y 1500 en ventas, obteniendo un 95% y 65% en conocimiento y accesibilidad respectivamente y una calificación de 61 en las

encuestas. Los parámetros de *Bold* no se llevaron al punto ideal, debido a la táctica de reducción de costos en material, por la misma razón se invirtió menos en mercadotecnia.

En el siguiente año *Bold* se mantuvo en el cuarto lugar manteniendo sus parámetros por debajo del punto ideal, con un 13% del mercado, contra un 17% de *Aft* que se quedó en primer lugar, *Baldwin* tuvo un precio de \$30.89, hizo una inversión de \$1400 en promoción y \$489 en ventas, obteniendo 91% y 64% en conocimiento y accesibilidad respectivamente y con una calificación de cinco.

Andrews lanzó un nuevo producto este año en este segmento, *Able2*, que obtuvo el 6% del mercado sumando un total de 23% con ambos, sin embargo, *Chester* suma un total de 33% quedando como el proveedor número uno en ventas.

Los primeros y segundos lugares tendrán mayor penetración en las ventas al contar con dos sensores cada uno, sin embargo, para *Baldwin* se mantendrá con su estrategia de costos bajos reduciendo gastos de material y mercadotecnia para seguir siendo competitivos.

- *Size*: al inicio del bienio 2027-2028 *Baldwin* obtuvo un 17% quedó en cuarto lugar, con ventas de 619 a un precio de \$31.90, hizo una inversión de \$1500 en promoción y \$2000 en ventas, obteniendo 95% y 74% en conocimiento y accesibilidad respectivamente y con una calificación de 69 en las encuestas, contra *Agape* que estuvo en primero con 792 unidades a un precio de \$32.30, 100% y 74% en conocimiento y accesibilidad respectivamente y con una calificación de 88 en las encuestas. *Chester* se quedó en primer lugar con sus dos productos, sumando un 43% de la participación.

Para el 2028 *Andrews* con *Agape* continuó en primer lugar, teniendo una participación del 20%, 93% y 84% en conocimiento y accesibilidad respectivamente y con una calificación de 93 en las encuestas; *Buddy* por su parte se quedó en cuarto. Al igual que

el resto de los segmentos de alta gama, *Buddy* salió con los parámetros por dejando de lo requerido para alinearse con la reducción de costos de *Andrews*.

Las inversiones de mercadotecnia estuvieron muy equilibradas este bienio, dando como resultado un mejor posicionamiento de los productos. Una de las tácticas empleadas en el periodo por *Baldwin* fue reducir costos de material en los segmentos de alta gama, haciendo la concesión de bajar un poco la posición en mapa perceptual para reducir dividendo en materia prima, generar mayor margen y mantener los precios bajos.

Para *Traditional* y *Low End* no se aplicó esta acción, por tener mayor margen por el tipo de producto que son.

5.4.3 Finanzas

Los resultados financieros del tercer bienio para la industria de los sensores se detallan en esta sección para cada una de las seis compañías.

5.4.3.1 Ventas

La ilustración 70 muestra el resumen en el desempeño de las organizaciones para los años 2027 y 2028, en ventas, crecimiento, porción del mercado y utilidad acumulada.

Ilustración 70: Ventas años 2027 y 2028

Ventas anuales	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Ferris</i>
2027	\$ 178,153,684	\$167,307,441	\$191,046,161	\$ 153,012,419	\$ 103,436,304	\$ 94,723,583
2028	\$ 193,273,729	\$174,101,438	\$154,716,447	\$ 159,240,283	\$ 101,474,380	\$ 92,109,021
Crecimiento	8.49%	4.06%	-19.02%	4.07%	-1.90%	-2.76%
Porción en el mercado	22.09%	19.90%	17.68%	18.20%	11.60%	10.53%
Utilidad acumulada	\$ 25,130,510	\$ 6,718,055	\$ 4,098,085	-\$ 15,586,701	\$ 17,309,040	-\$ 4,256,497

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

Como se puede ver, en los ingresos para *Baldwin* se posicionó como el tercer proveedor que más obtuvo en 2027, pero para el siguiente año subió a la posición dos en ventas, con su crecimiento del 4.6%, solo detrás de *Andrews* que creció 8.49%.

De la misma manera en la porción de mercado quedo en segundo lugar con 19.9% contra 22.09% del primer lugar en ventas. Respecto a las utilidades, *Baldwin* fue el proveedor con más utilidad obteniendo \$14 millones, le siguió *Andrews* con \$11 millones; este resultado lo impulso para salir de la utilidad acumulada negativa que traía a finales del bienio pasado, para cerrar con \$6.7 millones en este rubro al cierre del 2028.

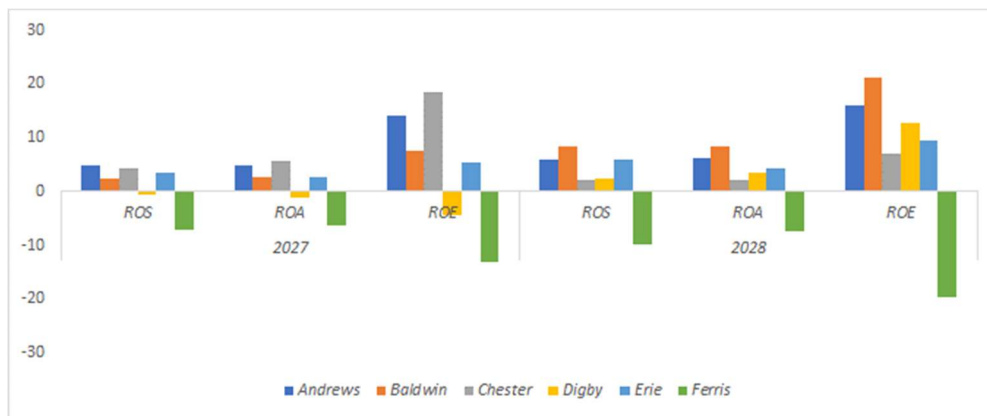
Este resultado positivo se dio gracias a las tácticas que se implementaron en el periodo, reduciendo costos en material a los segmentos de alta gama por parte de investigación y desarrollo, mano de obra invirtiendo más en *TQM* y un mejor equilibrio en gastos de mercadotecnia; también se redujo el capital en las líneas de manufactura y desarrollo de productos nuevos como está planeado en la estrategia.

En cuestión de intereses también hubo una reducción de 25% que representa \$6 millones de pesos menos contra el bienio pasado, resultado de la táctica de reducir los préstamos.

5.4.3.2 Rentabilidad

El desempeño en las ratios de rentabilidad del periodo para toda la industria, se presentan en la gráfica 11.

Gráfica 11: Razones financieras 2027 y 2028



Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

Baldwin quedó en primero lugar en las tres razones financieras que se evalúan al cierre del bienio contra la industria, su mejor ratio fue el *ROE* con 21.3% contra su competidor más cercano *Andrews* que obtuvo 16%, en contraste con *Ferris* que tiene el peor desempeño, logrando un -19.7%.

En cuestión de costos y gastos el primero lugar en la ratio fue uno de los que menos gastó, solo un 13.5%, *Andrews* 14% y el mayor fue *Ferris* con un 23%. Esto fue un factor clave de *Baldwin* para mejorar su estructura de costos y obtener resultados favorecedores.

5.4.3.3 Apalancamiento

El apalancamiento de la organización en la industria se puede analizar en la ilustración 71 en este bienio, se puede percibir que prácticamente todos los proveedores se mantuvieron arriba de dos en apalancamiento y teniendo el máximo valor *Digby* en el año 2027, con un 4.3 y el valor menor lo tiene la empresa *Erie* con 1.9. Esto quiere decir que todas las compañías están recurriendo a préstamos para su operación.

Sin embargo, *Digby* por segundo bienio consecutivo se ha excedido más del doble que las empresas que traen el mínimo, esto se puede deber a una combinación de factores como, tener uno de los porcentajes más altos de gastos y costos con un 18.4%, ganancias muy bajas respecto al resto de la industria y una acumulación de ganancias negativas por -15.5 millones, por lo que no generan los recursos suficientes para cubrir sus inversiones, es por eso por lo que recurre a estos niveles de apalancamiento excesivos.

Esto puede dar oportunidad a *Baldwin* y el resto de las compañías a tener una porción más grande del mercado.

Ilustración 71: Apalancamiento en la industria años 2027 y 2028

Año	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
2027	2.9	2.8	3.2	4.3	1.9	2.1
2028	2.6	2.6	3.3	3.6	2.3	2.6

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

Baldwin tiene una ratio de 2.8 el primer periodo y cerró con 2.6 en el 2028, esto quiere decir que por cada unidad de capital propio se debe o se están financiando 1.8 y 1.6 para cada año respectivamente por conceptos de préstamos, lo cual representa ratios muy sanas al hacer uso mesurado de capital externo para la operación.

5.4.3.4 Liquidez

A continuación, se presenta la capacidad que tienen las empresas para generar recursos y pagar sus cuentas por pagar a corto plazo aplicando la prueba del ácido, como lo muestra la ilustración 72.

Ilustración 72: Liquidez, prueba del ácido en la industria 2027 y 2028

Año	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
2027	2.0	2.3	2.6	1.2	1.7	0.8
2028	1.4	0.9	0.7	0.9	1.3	0.8

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

Como se puede ver, el valor más alto lo tiene *Chester* con una ratio de 2.6 en 2027 pasando a 0.7 en el año 2028. *Baldwin* el primer año obtuvo un 2.3 y finalizó en el 2026 con 0.9, mejorando considerablemente respecto al bienio pasado que tuvo 0.4 y 0.6.

El resultado en 2028 es un poco bajo lo que puede poner en riesgo la liquidez para pagar las cuentas, sin embargo, en el periodo se logró cubrir todos los costos, obteniendo ganancias y evitando prestamos de emergencia. El competidor con más ventas cerró con un nivel de liquidez bueno de 1.4, esto quiere decir que tiene suficiente solvencia para cubrir sus cuentas corrientes.

5.4.3.5 Mercado de valores

El valor de las organizaciones en la industria para los años 2027 y 2028 se revisa a detalle en esta sección, como lo muestra la ilustración 73.

Este bienio, se nota una diferencia muy marcada en sus valores entre las compañías *Andrews* y *Baldwin* respecto al resto, que están muy por debajo de ellos sobre todo en el año 2028.

Ilustración 73: Capitalización en la industria, en millones de dólares, 2027 y 2028

Año	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
2027	\$ 93.00	\$ 62.00	\$ 75.00	\$ 22.00	\$ 77.00	\$ 28.00
2028	\$124.00	\$119.00	\$ 74.00	\$ 37.00	\$ 95.00	\$ 3.00

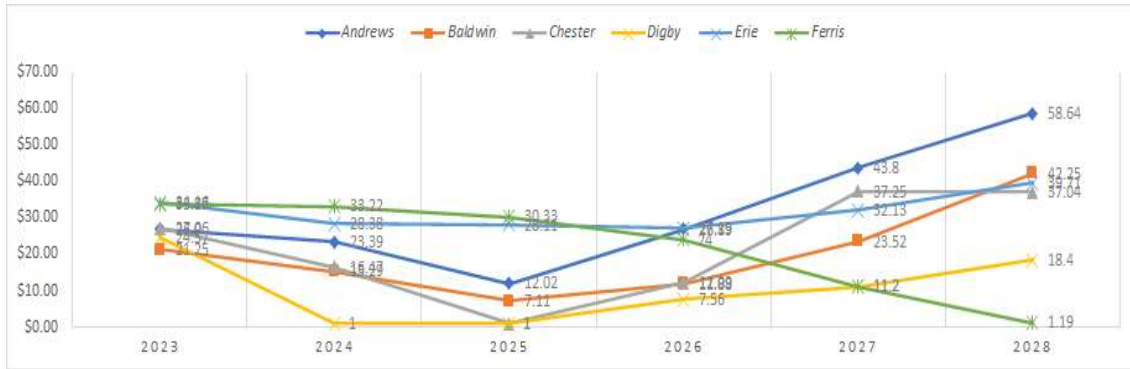
Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

La compañía con mejor posicionamiento con respecto a este tema fue *Andrews*, con un valor de \$124 millones de dólares, *Baldwin* en segundo lugar con \$119 y el peor desempeño lo obtuvo *Ferris* con \$3 millones.

Para el 2027 el precio por acción en la industria se veía un poco balanceada siendo *Andrews* la que tenía el valor más alto con \$43.8, *Digby* y *Ferris* el más bajo con \$11.2 dólares, para el siguiente año no hubo un cambio muy significativo, el primer lugar se mantuvo, pero con un costo de \$58.64 y *Ferris* con \$1.19, como lo muestra la gráfica 12.

La caída en los precios de las acciones tiene una repercusión directa en la capitalización de las marcas, a menor costo de la acción, menor es el valor de las compañías en los mercados de valores.

Gráfica 12: Precio en dólares de la acción en la industria 2023 a 2028



Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

Para *Baldwin* inició el bienio con un valor por acción de \$23.52, recuperándose a más del doble cerrando a \$42.25, una mejora extraordinaria, posicionándose como la segunda empresa con más valor. Esto es consecuencia de las tácticas de reducción de costos y gastos del bienio, como se detalló en la parte de finanzas.

En este periodo *Andrews*, *Chester* y *Erie* pagaron dividendos por \$1, \$1 y \$3.36 respectivamente; las que vendieron fue *Erie* y *Ferris*, de tener 2.31 y 2.10 millones, cerraron con 2.38 y 2.93 millones respectivamente.

La organización seguirá con su táctica de no vender acciones al menos que las circunstancias lo ameriten, se seguirá con la política de costos bajos para seguir agregando valor a los clientes a un precio justo, obteniendo beneficios monetarios que se alineen con los objetivos.

5.4.4 Departamento de operaciones, Calidad y Recursos humanos

En esta sección se analizan las decisiones sobre capacidad, automatización, inversiones en proyectos de *TQM* y en recursos humanos para el periodo 2027-2028 y se comparan con *Andrews* empresa que ha logrado mantenerse en el primer lugar por un bienio más.

5.4.4.1 Administración de la capacidad

Para apreciar la actuación del área de producción en su aprovechamiento de capacidad y utilización de la planta, los puntos clave referentes a la operación son detallados a continuación y se contrastan con la empresa *Andrews* la cual está posicionada en el lugar número uno.

En la ilustración 74 se presenta un análisis comparativo de *Baldwin* contra *Andrews*. Esta información ha sido utilizada en cada ciclo para tomar decisiones de compra o venta de capacidad, así como de personal requerido por turno productivo.

Ilustración 74. Capacidad instalada de producción y utilización de planta.

			2027		2028	
			<i>Baldwin</i>	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Andrews</i>
Capacidad en unidades	<i>Baker/Able</i>	Traditional	1,200	1,400	1,100	1,400
	<i>Bead/Acre</i>	Low End	1,900	1,650	1,900	1,650
	<i>Bid/Adam</i>	High End	500	700	600	700
	<i>Bold/Aft</i>	Performance	500	600	500	600
	<i>Buddy/Agape</i>	Size	600	600	600	600
	<i>Bubba/Apple</i>	Traditional	800	600	1,000	850
	<i>Able2</i>	Performance	0	200	0	200
Utilización de planta (%)	<i>Baker/Able</i>	Traditional	84	90	147	113
	<i>Bead/Acre</i>	Low End	92	135	170	198
	<i>Bid/Adam</i>	High End	129	96	166	99
	<i>Bold/Aft</i>	Performance	46	85	111	112
	<i>Buddy/Agape</i>	Size	92	142	107	135
	<i>Bubba/Apple</i>	Traditional	158	97	167	198
	<i>Able2</i>	Performance	0	0	0	124

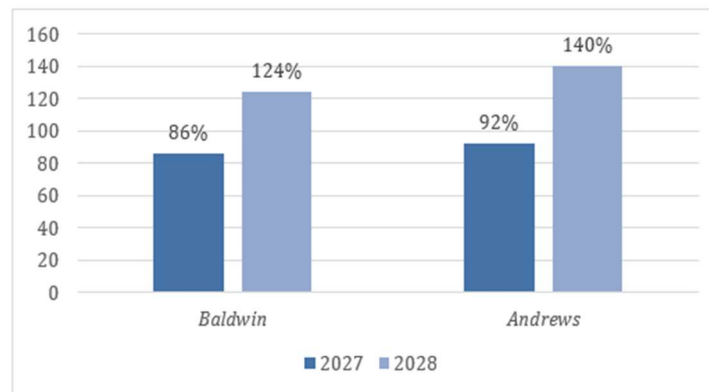
Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

En afinidad a la estrategia anteriormente establecida por *Baldwin*, para este bienio se vendió el exceso de capacidad en las líneas de producción que se considera que no es necesaria por el volumen de ventas actual y el crecimiento de mercado, por lo que, al no superar la producción actual en un primer turno y mantener un nivel óptimo de utilidad, se vieron 100 de *Baker* de *Traditional* y por otro lado se compran 200 en la línea que produce *Bubba* también de este segmento esto para mejorar la presencia en el mercado de ese nuevo producto, además, también se incrementó su línea de *High End* tras la adquisición de 100 unidades, *Andrews* por su parte, en el año 2027 adquirió 200 unidades de producción para *Apple* perteneciente a *Low End*.

Esta actividad indica que este *Andrews* está orientándose en incrementar sus ventas en dichos mercados. Los resultados de *Baldwin* han sido diferentes por lo que se enfoca en este periodo a los segmentos de mayor valor, exceptuando a *Bold de Performance*, debido a que no se ha logrado obtener el nivel de ventas esperado, pero no se quiere desaparecer de este nicho.

En lo que a la utilización de planta respecta, en la ilustración 75 se observa el liderazgo de *Andrews* en este bienio al cerrar con un 124% el año 2027 e incrementando a 140% en 2028, representando esto un crecimiento de 16% en comparación con *Baldwin* que lo hizo en un 12% de un año a otro como se muestra a continuación.

Ilustración 75. Niveles de utilización de planta



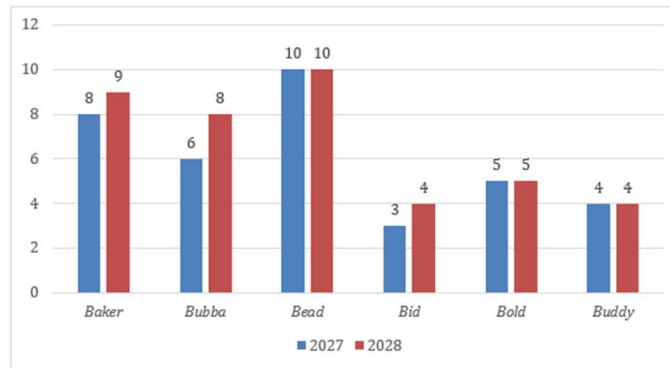
Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

Esto se relaciona con el crecimiento en los volúmenes de ventas donde *Andrews*, al tener una mayor utilización de planta y recursos se posiciona nuevamente como la empresa con mayor salida de productos y niveles de inventario promedio de 127 piezas, comparado con el de *Baldwin* por 244 unidades, lo que indica que la competencia está teniendo una productividad más cercana al 100% lo que da la ventaja sobre la correcta administración entre capacidad y unidades producidas.

5.4.4.2 Automatización

Baldwin con el objetivo de reducir sus costos de materiales e incrementar sus márgenes y en conjunto con proyectos de mejora en el área de gestión de la calidad, optó por continuar con inversión en este rubro para el periodo actual, como lo presenta la ilustración 76.

Ilustración 76. Automatización en empresa *Baldwin*



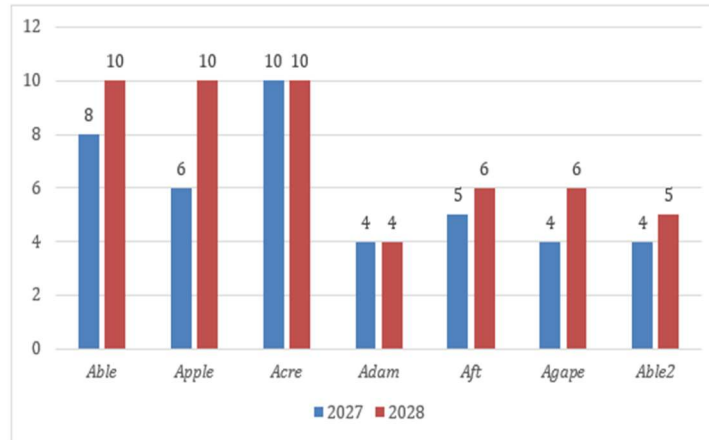
Nota: elaboración propia con datos tomados de *Capsim* (2022)

Llevó a sus principales productos, *Baker* y *Bubba* a niveles de 9.0 y 8.0 puntos respectivamente comparado contra el periodo anterior de estar 5.0 y 6.0; esto contribuye a la baja de costos del segmento *Traditional*, lo cual, como se mencionó, tiene beneficios financieros para la empresa en el mercado prioritario de *Baldwin*.

La táctica en los siguientes ciclos operativos es continuar con inversión para aumentar la automatización de los sensores *Traditional* para que, al subir los márgenes de contribución se asigne más capital a mercadotecnia y con ello aumentar la accesibilidad y conocimiento de los productos en el segmento.

Mientras tanto, *Andrews* ha llevado sus líneas *Able* y *Apple* al máximo de 10.0 puntos para cada uno. Respecto a los demás, *Aft* y *Agape* cierran ambos en el 2028 con un incremento a 6.0 puntos. En cuanto a su nueva introducción, arrancó el 2028 con 5.0 puntos en *Performance*, siendo esto un punto por debajo de su otro sensor perteneciente al mismo segmento.

Ilustración 77. Automatización en empresa Andrews



Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

Por lo que muestran los resultados, la competencia está enfocando sus inversiones a *Tradicional*, *Low End* y *Performance*, en este último, *Baldwin* considera que no es necesario incrementar la automatización a un nivel más alto del que ya tiene, sino continuar enfocando sus esfuerzos por hacer más rentables los sensores de *Tradicional* y en la mayor medida posible, así como *Low End* mediante inversión en proyectos que le permitan reducir sus costos de producción y mano de obra a través de *TQM*.

5.4.4.3 Costos y productividad (margen de contribución)

Las inversiones en capacidad y automatización de los años 2027 y 2028 impactan directamente en los costos de material y mano de obra. La ilustración 78 muestra la evolución por año para cada uno de los productos de *Baldwin* y los contrasta con los de *Andrews*.

En función al rubro de costo por mano de obra, la tabla muestra como en el mercado *Tradicional*, *Baldwin* tiene una ventaja al cierre del 2027 de un 33% lo cual impacta positivamente a la compañía financieramente, sin embargo, *Andrews* se posiciona por debajo en el mapa perceptual logrando un costo por mano de obra al cierre del 2028 por \$3.43 sobre \$4.16 de *Baldwin*, esto debido a los niveles de automatización, siendo estos un punto más alto que esta

última empresa lo que disminuye el número de horas de trabajo necesarias para producir cada unidad.

Ilustración 78. Costo de materiales, mano de obra y margen de contribución.

		2027				2028				
		Baldwin		Andrews		Baldwin		Andrews		
Mano de Obra (\$)	Traditional	Baker	6.20	Able	3.43	Baker	4.16	Able	3.43	
	Low End	Bead	1.24	Acre	1.30	Bead	1.44	Acre	1.34	
	High End	Bid	11.26	Adam	8.01	Bid	11.43	Adam	7.56	
	Performance	Bold	7.43	Aft	8.01	Bold	7.64	Aft	6.84	
	Size	Buddy	8.67	Agape	10.54	Buddy	8.81	Agape	8.53	
	Traditional	Bubba	8.91	Apple	9.16	Bubba	7.16	Apple	6.69	
	Performance	-	-	Able2	0.00	-	0.00	Able2	9.36	
	Traditional	Baker	9.01	Able	9.46	Baker	8.44	Able	9.19	
	Low End	Bead	4.80	Acre	6.50	Bead	4.17	Acre	6.31	
Materiales (\$)	High End	Bid	14.78	Adam	14.96	Bid	13.65	Adam	14.19	
	Performance	Bold	14.08	Aft	14.23	Bold	13.25	Aft	13.41	
	Size	Buddy	12.09	Agape	12.50	Buddy	11.13	Agape	11.82	
	Traditional	Bubba	9.01	Apple	6.13	Bubba	8.44	Apple	5.48	
	Performance	-	0.00	Able2	0.00	-	0.00	Able2	13.53	
	Margen de Contribución (%)	Traditional	Baker	39	Able	49	Baker	48	Able	50
		Low End	Bead	67	Acre	63	Bead	67	Acre	56
		High End	Bid	30	Adam	37	Bid	28	Adam	40
		Performance	Bold	18	Aft	25	Bold	26	Aft	31
Size		Buddy	30	Agape	27	Buddy	32	Agape	33	
Traditional		Bubba	31	Apple	15	Bubba	36	Apple	37	
Performance		-	0	Able2	0	-	0	Able2	25	

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

En el caso de *Low End*, a pesar de ambos tener el mismo nivel, *Andrews* lidera con un 10% por encima a *Baldwin* gracias a la utilización de planta de 198% y tiempo extra en un 100% que ha sabido administrar, contrario a *Baldwin* que cuenta con un 170% y 84% respectivamente. Sin embargo, para esta última este no es un detonante de acción ya que por otros factores como el costo de materiales de *Bead*, logra una ventaja de 34% sobre este competidor y se posiciona en el mapa perceptual por debajo él al cierre del bienio.

Lo mismo sucede en *Bid* y *Adam*, pertenecientes al segmento *High End*, donde los productos de *Baldwin* se acercan más al centro del segmento lo cual genera costos más elevados a pesar de contar con el mismo nivel en automatización.

Para *Performance* la ventaja es de *Andrews* con una diferencia marginal del 11%, al igual que en *Size* con 4%, gracias a sus esfuerzos por optimizar sus procesos. Respecto al costo de materiales, *Baldwin* lleva la delantera ante *Andrews* en cinco de los seis segmentos de la primera empresa, como se observa en la ilustración anterior.

En este sentido las acciones tomadas por *Andrews* son más efectivas, ayudado de que su inversión en fiabilidad fue menor a la de la competencia, a su vez también, ha tenido mayor tiempo de maduración, los esfuerzos de mercadotecnia para cada segmento y producto, y también las mejoras de *TQM* han sido dirigidos para disminuir estos costos.

Como se puede deducir de lo anteriormente mencionado, las mejoras de costos obtenidas ya sea en materiales o mano de obra, o ambos, resultan en márgenes de contribución mejores o peores, según sea el caso. Para *Andrews*, los porcentajes resultaron favorecedores en la mayoría de los sensores, al ser tener un mayor volumen de ventas generado por sus niveles de accesibilidad, costos de mano de obra y de inventario a excepción *Low End*, para el cual, como se mencionó anteriormente, el producto de *Baldwin* superó a *Acre* por un 11% al obtener un mayor volumen de ventas posicionado como líder en costos.

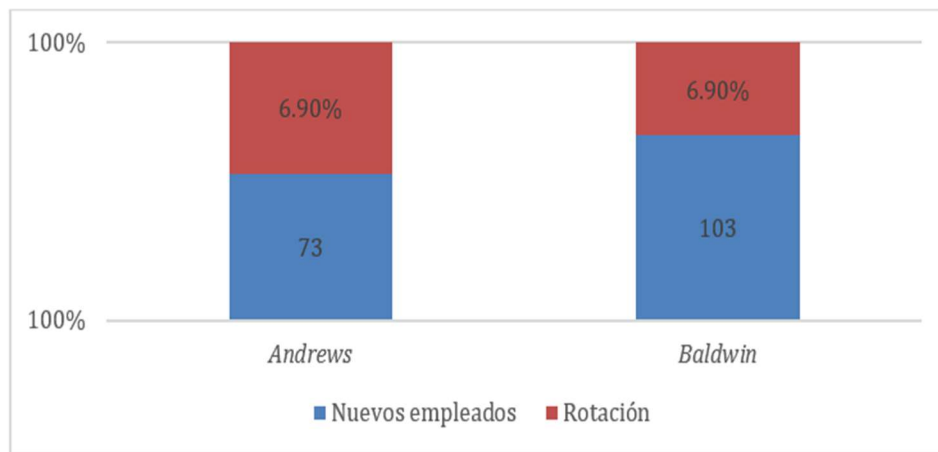
Los resultados de incremento de margen para este ciclo no fueron tan favorecedores como esperaba la mesa directiva de *Baldwin*, logrando ligeras mejoras para sus sensores *Bid* y *Bold* con un margen de contribución menor al 30%, se debe considerar la posibilidad de reducir su coste de producción y/o aumentar sus precios.

5.4.5 Departamento de recursos humanos

La empresa optó por mantener la misma inversión en reclutamiento que en los periodos anteriores con el objetivo de continuar con un personal calificado, así mismo, se mantuvo la inversión por 80 horas de entrenamiento a todo.

En la ilustración 79 a continuación, se identifican las inversiones y los resultados obtenidos en el rubro de recursos humanos por parte de *Baldwin* y la empresa *Andrews* que se ha mantenido como líder en la industria.

Ilustración 79. Índice de reclutamiento y rotación de empleados



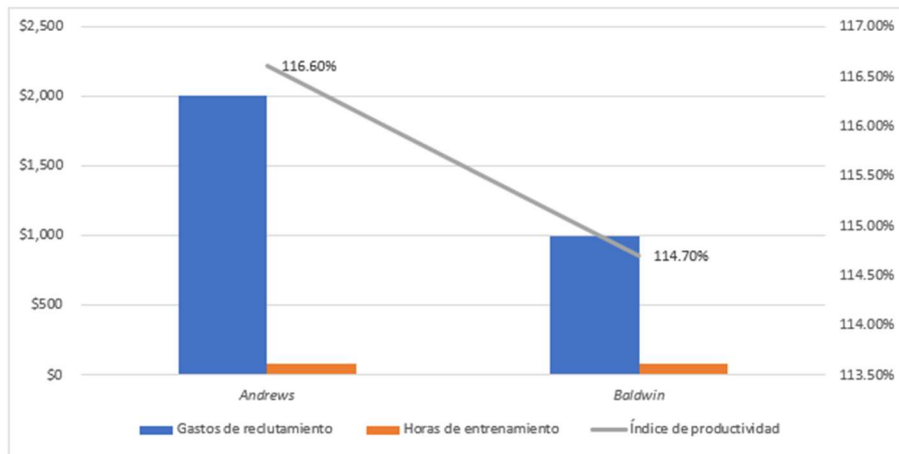
Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

Por otro bienio consecutivo *Baldwin* y *Andrews* mantienen su porcentaje de rotación en un 6.9% lo que los deja en la segunda posición, únicamente superados por *Digby* que se posicionó como número uno con el menor valor ante la industria, siendo este de 6.66% y por último por *Chester* y *Erie* que superaron el 7.5% indicando esto la satisfacción del clima laboral que viven los empleados de cada empresa.

En cuanto al índice de productividad, la ilustración 80 muestra los resultados al término del periodo para *Baldwin* y *Andrews* siendo este último el líder, favorecido por su inversión en reclutamiento de \$2,000 dólares.

Invertir en la contratación de un empleado de mayor calidad aumenta productividad y disminuye la rotación, lo que reduce costos y gastos administrativos, por el momento, *Baldwin* mantiene su estrategia y no considera hacer una mayor inversión en futuros periodos.

Ilustración 80. Índice de productividad, reclutamiento y horas de entrenamiento



Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

5.4.6 TQM

Las iniciativas de TQM han logrado reducir los costos de material, mano de obra y administración, así como decrementar el tiempo necesario para que los proyectos se completen, así como aumentar la demanda de la línea de productos.

Con base en la proyección del bienio anterior, Baldwin incrementó su inversión en estos proyectos con la intención de igualar a Andrews, como la ilustración 81 lo muestra.

Ilustración 81. Inversión en TQM 2028

		Procesos	Baldwin	Andrews
2028	Sistemas CPI		\$1,000	\$1,000
	Just in Time		\$1,000	\$1,000
	Entrenamiento de calidad		\$1,000	\$1,000
	Sistemas de soporte a canales		\$1,000	\$1,500
	Ingeniería concurrente		\$1,000	\$1,000
	Programas verdes UNEP		\$1,000	\$1,500
	Mercadotecnia		\$1,000	\$1,000
	Calidad en función del esfuerzo		\$1,000	\$1,000
	Entrenamiento Sigma		\$1,000	\$1,000
	Iniciativas de sostenibilidad		\$1,000	\$1,000

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

Con una disparidad de \$1,000 dólares en inversión total, *Andrews* se posicionó como número uno al respecto, sin embargo, la principal diferencia se muestra en programas verdes *UNEP* lo que le dio como ventaja una reducción en costos totales por 11.29% contra un 10.82% para *Baldwin* ya que este programa también ayuda a mejorar la percepción de los clientes sobre la empresa, lo que lo condujo a un aumento de las ventas para la competencia.

Las inversiones hechas en las dos empresas les han ayudado a mejorar, siendo esto un claro ejemplo de que tienen interés en mejorar sus procesos, abrirle la puerta a la innovación y en consecuencia tener mejores resultados, pero lo más importante, lograr una reducción considerable en sus costos para obtener mayores márgenes de contribución.

Para el siguiente periodo, *Baldwin* incrementará su inversión en *TQM* en iniciativas orientadas a la sostenibilidad con el fin de seguir contribuyendo positivamente a sus finanzas, aumentando la demanda de la línea de sus productos.

5.5 Conclusión

Los indicadores discutidos en este capítulo muestran en términos generales, un repunte en la compañía *Baldwin*, logrando solidificar su posición financiera posicionándose en primer lugar en indicadores importantes como fueron *ROS*, *ROE*, *ROA* cerrando así, su primer bienio con ganancias.

Además, también alcanzó el nivel más alto de margen de utilidad para *Low End* en toda la industria, sin embargo, es un hecho que el resto de los sensores no se encuentran a la par del crecimiento de mercado en ventas, así pues, la mesa directiva continuará implementando como táctica principal el desarrollo mínimo de los productos en *High End*, *Performance* y *Size* mencionadas anteriormente. En contraste para *Low End* y *Traditional* se buscará el punto ideal para incrementar aún más su participación en el mercado

CAPÍTULO 6

REVISIÓN DE RESULTADOS *BALDWIN* AÑOS 2029 AL 2030

6.1 Introducción

Dentro de este capítulo se revisan los efectos de las decisiones tomadas en el periodo 2029-2030 por la directiva de *Baldwin*, con el propósito de evaluar los objetivos a corto y largo plazo.

Asimismo, se comparan los puntajes que se obtuvieron en el *Balanced Scorecard* de todas las empresas que suministran sensores a la industria, y los cambios y resultados que *Baldwin* tuvo en los departamentos de investigación y desarrollo, mercadotecnia, producción, finanzas, calidad y recursos humanos contra los de *Andrews*, además se dejan recomendaciones a los siguientes gerentes de *Baldwin*.

6.2 Análisis del panorama de la industria

En esta sección se hace un análisis a los reportes *Courier* de los años 2029 y 2030 en la industria de sensores con el fin de identificar nuevamente las estrategias generales que las compañías están siguiendo. Además, se comparan y analizan los resultados del *Balanced Scorecard* general de la industria; así como de los indicadores internos contra los objetivos a corto y largo plazo de la compañía con la finalidad de dar a conocer cuáles fueron las causas de dicho rendimiento.

6.2.1 *Balanced Scorecard* general

Al final del periodo 2029-2030, en el *Balanced Scorecard* de la industria que se muestra en la ilustración 82, *Andrews* finalizó como líder con un total de 821 puntos, *Baldwin* se quedó con el segundo lugar con 740 puntos, en tercer lugar, *Chester* con 683, *Erie* se quedó con la cuarta posición con 629, en quinto lugar, cerró *Digby* con 618 y en la última posición terminó *Ferris* con 538.

El desempeño de *Andrews* al cierre del año 2030 refleja que sus decisiones fueron sólidas y contundentes pues su rentabilidad finalizó con un 29.9%, al mismo tiempo fue la compañía con un mayor número de ventas las cuales fueron \$227,4 millones de dólares derivado del liderazgo

que tuvo en todos los segmentos de la industria; su acción al finalizar el bienio cerró con un precio de \$140.20 dólares por acción, es decir un 74% por arriba de su más cercana competencia, su utilidad neta fue de \$34,580 millones de dólares.

Baldwin, compañía que se quedó con el segundo lugar, tuvo una rentabilidad de 26.9% al cierre del año 2030, sus utilidades netas fueron positivas alcanzando los \$24,691 millones de dólares, es decir 29% por debajo de las de *Andrews*; su acción cerró con un precio de \$80.50 dólares y terminó con ventas de \$161,817 millones de dólares.

En tercer lugar, *Chester* presenta una rentabilidad del 23%, su acción cerró con un precio de \$70.44 dólares y su utilidad neta al cierre del 2030 es de \$15,710 millones de dólares; tiene las segundas mejores ventas con un total de \$194,137 millones de dólares al término del 2030, sin embargo, su margen de contribución es 9.6% menor que el de *Baldwin*, y esta es la razón principal por la cual se quedó en tercera posición.

En cuarto lugar, *Erie* tiene una rentabilidad de 32.5%, a pesar de haber tenido la mayor rentabilidad, terminó con ventas de \$130,483 millones de dólares en el 2030, cerró su acción a un precio de \$76.71 dólares y su utilidad neta es de \$21,047 millones de dólares.

En penúltimo lugar se encuentra *Digby* con 22.5% de rentabilidad, sus ventas al cierre del 2030 fueron de \$193,779 millones de dólares, su acción cerró a \$54.04 dólares por acción y su utilidad neta es de \$11,469 millones de dólares. En último lugar está *Ferris* la compañía finalizó con un peor desempeño que el periodo anterior, sus ventas fueron las más bajas de la industria en el 2030; su acción cerró con un precio de \$6.36 dólares, y fue la única compañía que presenta una utilidad neta negativa de -\$2,063 millones de dólares.

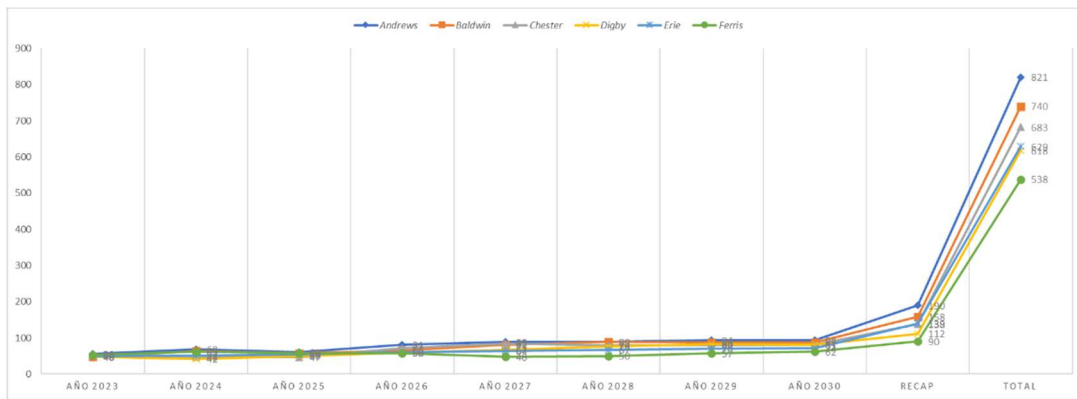
Ilustración 82. *Balanced Scorecard General*

Balance Scorecard										
Compañía	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030	Recap	Total
<i>Andrews</i>	56	68	60	81	89	89	94	94	190	821
<i>Baldwin</i>	48	64	58	66	82	89	88	87	158	740
<i>Chester</i>	53	48	47	72	85	79	80	81	138	683
<i>Digby</i>	48	42	50	59	67	76	83	81	112	618
<i>Erie</i>	50	52	55	60	64	67	70	72	139	629
<i>Ferris</i>	53	63	57	58	48	50	57	62	90	538

Nota: elaboración propia con datos de Capsim (2022)

Los resultados del *Balanced Scorecard* están en la gráfica 83 en donde se observa la tendencia a lo largo de los años y las posiciones finales que alcanzaron las distintas compañías.

Gráfica 83. *Comportamiento del Balanced Scorecard*



Nota: Creación propia con datos de Capsim (2022)

Los puntos del *Balanced Scorecard* de *Baldwin* lo llevaron a obtener el segundo lugar, que como se mencionó en capítulos anteriores fueron empujados por una estrategia para aumentar los márgenes de contribución derivado de una automatización en las líneas de los segmentos *Traditional* y *Low End*; para el resto los productos se desarrollaron por debajo de las especificaciones que el mercado requería, esto para evitar tener un margen negativo, además la inversión en programas de calidad, mejoraron la demanda y disminuyeron los gastos administrativos y de materiales.

En cuanto a los datos más relevantes, la compañía se deja con una rentabilidad financiera de 26.9%, con ganancias acumuladas de \$46,467,917 millones de dólares. La acción de *Baldwin* se deja con un valor de \$80.50 dólares por acción. En términos de deuda, se dejan \$14,561 millones en cuentas por pagar, en su mayoría a proveedores y con una deuda a largo plazo de \$56,927 millones de dólares misma que deberá ser saldada al cierre del año 2038.

En cuanto a las líneas productivas, *Baldwin* se deja con seis líneas de producción con suficiente capacidad para manufacturar sensores para el año 2031 considerando el porcentaje de incremento de demanda. Se le recomienda a la nueva directiva rectificar los cálculos para en caso de que sea necesario adquirir más capacidad para alguna de las líneas.

6.2.2 Estrategias Generales de los competidores

Conforme al reporte *Courier* se logran reconocer las decisiones que las empresas de la industria llevaron a cabo durante los años 2029 y 2030, reafirmando que las estrategias generales que siguen las compañías son:

- *Andrews*: la compañía finalizó como amplio líder de costos, mantuvo su presencia en todos los segmentos del mercado, los niveles de automatización se llevaron al máximo en *Low End* y *Traditional* para mejorar los márgenes de utilidad, terminó el año 2030 con dos productos dentro de *Low End*; sus precios son competitivamente bajos para generar ventas y además las fuertes inversiones en mercadotecnia inclusive mayores a las del resto de la industria les permitieron posicionarse en el primer lugar de todos los nichos de la industria.
- *Chester*: esta organización adoptó finalmente la estrategia de amplio diferenciador con enfoque en *Performance* y *Size* ya que la compañía decidió desarrollar y mantener dos productos en cada uno de estos, además sus precios están por encima del promedio del mercado, los niveles de automatización se desarrollaron a ocho puntos solo para sus dos

mercados más relevantes, asimismo todos sus *MTBF* están por encima de la competencia, las inversiones en mercadotecnia fueron menores en *Traditional*, *Low End* y *High End* pero mayores en *Performance* y *Size*.

- *Digby*: la estrategia que sigue esta compañía es la de líder de costos con enfoque en el ciclo de vida del producto debido a que terminó posicionando los sensores nuevos en *High End* y *Traditional*, los niveles de automatización apenas estaban siendo mejorados en este último, en cuanto a los precios dentro de los segmentos que participan, son ligeramente más bajos que la mayoría de la competencia, en cuanto a sus *MTBF* están en la parte superior del rango ideal en cada uno de los nichos, es decir en todos sus sensores tienen un costo de material alto, sin duda alguna los resultados apenas estaban siendo favorables, sin embargo se considera que la compañía tardó tomar las decisiones adecuadas.
- *Erie*: la estrategia de esta organización es de líder de costo de nicho (baja tecnología), al cierre del año 2030 se quedó ofreciendo productos solo en *Traditional* y *Low End*; tienen una guerra de precios con el resto de los que buscan el liderazgo en costos y los niveles de automatización de las líneas que producen sensores para dichos segmentos se han incrementado para mejorar los márgenes de utilidad.
- *Ferris*: culminó como un diferenciador de nicho (alta tecnología) finalizó con dos sensores desarrollados en los segmentos de *High End*, *Performance* y *Size*; con el *MTBF* al máximo esperado por el cliente y el precio está por encima del promedio del mercado, sin embargo, su desempeño ha sido malo y no representa una amenaza latente.

Sin duda alguna fue de suma importancia la generación de tácticas distintas a lo largo de los años para ser competitivamente relevante en la industria de sensores; compañías como *Andrews* y *Chester*, hicieron cambios constantes para adaptarse a los cambios del mercado y para mejorar

sus márgenes de utilidad que a su vez ayudaba a tener un mejor resultado en el *Balanced Scorecard*.

Al nuevo equipo directivo se le recomienda seguir con la misma estrategia, esto quiere decir, continuar con el amplio liderazgo en costos; para *Low End* y *Traditional*, aunque deben tener una guerra de precios contra los principales competidores del mercado, para el resto de los segmentos se les sugiere desarrollar los sensores lo mínimo indispensable para cumplir con lo que buscan los consumidores para que el margen de contribución de cada uno sea mayor, tal vez no serán los mejores en ventas, pero si en cuanto la ganancia neta por sensor vendido.

En las siguientes subsecciones se les darán recomendaciones puntuales en cada una de las áreas para que *Baldwin* continúe siendo uno de los líderes del mercado.

6.3 Análisis del *Balanced Scorecard* de *Baldwin*

En la ilustración 84 se contrastan los objetivos generales de *Baldwin* y se simbolizan con el semáforo del *Balanced Scorecard*.

Como se puede ver, el puntaje general de *Baldwin* muestra que alcanzó 87.3 puntos al cierre del año 2030 contra 88.1 puntos que se tienen como objetivo, es decir un cumplimiento del 99% al cierre del bienio 2029-2030, por lo que el semáforo finalizó en verde. Se tienen los siguientes comentarios a manera de observación en las distintas áreas, en específico para aquellos indicadores que no lograron su meta:

- Financiero: en cuanto al precio de la acción al cierre del 2030, incrementó en un 35% en comparación con el año 2029, sin embargo, de acuerdo con los objetivos generales se esperaba que al cierre del año el indicador alcanzara los 7.7 puntos del *Balanced Scorecard* de los cuales solo se obtuvieron 5.4, es por eso por lo que este indicador se quedó en un 70% del cumplimiento, es decir con un semáforo amarillo. La razón principal fue porque la compañía

no alcanzó las utilidades acumuladas esperadas, y además de que cerró como la segunda compañía con mayor número de acciones en el mercado debido a que nunca hubo venta de estas, esto evitaba que la acción se hiciera más cara.

Por otro lado, las ganancias alcanzaron un 59% del objetivo esperado, es un indicador que también finalizó como amarillo, la causa principal fue la pérdida de mercado que se tuvo derivado del posicionamiento que tuvieron los sensores de *Andrews* en la mayoría de los segmentos, esto causó que no se vendiera lo que se pronosticó y que se quedara como inventario de producto terminado.

- Procesos de negocio internos: en este rubro *Baldwin* alcanzó el semáforo verde para cuatro de los cinco indicadores que lo conforman, el único que no logró cumplir con el de los costos de inventarios, el cual se quedó a un 73%; la causa principal fueron las 2405 piezas de sobre inventario con las que se quedó la compañía debido a una pérdida de mercado que tuvieron sus productos en la mayoría de los segmentos ante la competencia.
- Cliente: las acertadas tácticas de inversión en mercadotecnia empujaron a que *Baldwin* ofreciera un conocimiento directo de sus productos, así como a mejorar sus canales de distribución, así pues, para todos los indicadores de esta área se alcanzaron semáforos verdes de acuerdo con los objetivos establecidos por la dirección de la compañía.
- Crecimiento y aprendizaje: el capital asignado dentro del área de recursos humanos logró que la rotación y productividad de los empleados tuvieron puntajes excepcionales que ayudaron a cumplir con el 100% del objetivo propuesto, además las correctas inversiones en los distintos programas de calidad optimizaron los resultados esperados en las distintas áreas.

Ilustración 84: Puntajes reales del Balanced Scorecard contra los objetivos

Objetivos estratégicos (<i>Balanced Scorecard</i> al cierre del 2030)											
Rubro	Indicador	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Objetivo	Semáforo
Financiero	Precio de la acción	5.1	3.7	1.0	1.9	3.6	5.8	5.6	5.4	7.7	
	Ganancias	0.0	0.0	0.0	0.0	1.8	5.5	4.0	4.4	7.5	
	Apalancamiento	8.0	8.0	4.8	4.2	7.9	8.0	8.0	7.7	8.0	
	Sub total	13.1	11.7	5.8	6.1	13.3	19.3	17.6	17.5	23.2	
Procesos de negocio internos	Margen de contribución	0.4	4.1	2.4	3.9	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	
	Utilización de planta	0.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	
	Días de capital de trabajo	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	1.0	
	Costos de desabastecimiento	4.8	4.7	4.9	5.0	4.9	5.0	4.8	5.0	4.1	
	Costos de inventario	5.0	4.0	1.5	3.5	4.8	3.8	4.3	3.3	4.5	
	Sub total	15.2	22.8	18.8	22.4	23.7	23.8	24.1	23.3	19.6	
Ciente	Criterio de compra del cliente	4.1	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	
	Conocimiento del cliente	3.6	5.0	5.0	4.6	5.0	4.9	4.6	4.3	5.0	
	Accesibilidad del cliente	0.9	2.3	3.5	4.2	4.0	4.3	5.0	5.0	3.1	
	Numero de productos	2.9	2.9	3.6	3.6	3.6	3.6	3.6	3.6	3.6	
	Gastos de Venta y Admon	4.6	2.3	2.3	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	
	Sub total	16.1	17.5	19.4	22.4	22.6	22.8	23.2	22.9	21.7	
Crecimiento y aprendizaje	Tasa de rotación de empleados	3.5	7.0	7.0	6.0	4.5	4.6	4.6	4.6	4.6	
	Productividad del empleado	0.0	5.1	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	
	Reducción de material TQM	0.0	0.0	0.0	0.6	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	
	Reducción de investigación y desarrollo TQM	0.0	0.0	0.0	0.4	2.4	3.0	3.0	3.0	3.0	
	Reducción de costos de administración TQM	0.0	0.0	0.0	0.5	2.8	3.0	3.0	3.0	3.0	
	Incremento de demanda TQM	0.0	0.0	0.0	0.5	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	
	Sub total	3.5	12.1	14.0	15.0	22.7	23.6	23.6	23.6	23.6	
Total <i>Balanced Scorecard</i>		47.9	64.1	58.0	65.9	82.3	89.5	88.5	87.3	88.1	

Nota: elaboración propia con datos de Capsim (2022)

La mesa directiva encuentra satisfacción con los resultados finales obtenidos en el *Balanced Scorecard* de la compañía, al haber alcanzado un semáforo verde con un 99% de cumplimiento contra su objetivo general, esto demuestra que la organización encontró ser resiliente ante los cambios abruptos del mercado, y que la flexibilidad y la ágil toma de decisiones llevaron a la empresa a ser sólida competitivamente.

El siguiente equipo directivo debe continuar con inversiones en el área de mercadotecnia, recursos humanos y calidad para que los objetivos que se propongan tengan como resultado un semáforo verde; para aquellos que están en amarillo se recomienda que se tenga mucha atención en el cálculo de la demanda para con ello evitar costos por sobre inventarios de producto

terminado, con esto se esperaría que los indicadores como el precio de la acción, las ganancias y los costos por inventarios terminen con un semáforo verde.

6.3.1 Análisis de los objetivos a largo plazo (Recap)

Los resultados de los objetivos a largo plazo son estimados a través del *Balanced Scorecard* del *Recap*, la ilustración 84 muestra cuales fueron sus valores al cierre del año 2030.

Ilustración 84: Resultado de objetivos a largo plazo Recap

Objetivos estratégicos a largo plazo Recap					
Rubro	Indicador	Periodo Anual			Semáforo
		2026	2030	Objetivo	
Financiero	Capitalización del mercado	8.3	14.7	14.3	
	Ventas (promedio)	16.3	17.3	20	
	Préstamo de emergencia (promedio)	0.0	4.6	20	
	Sub total	24.6	36.6	54.3	
Procesos de negocios internos	Utilidad de operación (acumulado)	0.0	22.2	30.7	
	Sub total	0.0	22.2	30.7	
Cliente	Puntaje ponderado de encuesta de cliente (promedio)	20.0	20.0	20.0	
	Participación de mercado (promedio)	28.8	29.0	32.0	
	Sub total	48.8	49.0	52.0	
Crecimiento y aprendizaje	Ventas/empleado	7.7	19.9	14.2	
	Activos/empleado	11.2	20.0	16.1	
	Utilidades/empleado	0.0	10.0	6.8	
	Sub total	18.9	49.9	37.1	
Total Balance Scorecard Recap		92.3	157.7	174.1	

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

El resultado general muestra que los objetivos a largo plazo se cumplieron en un 90.6%, es decir el semáforo del *Balanced Scorecard* del *Recap* al cierre del año 2030 es verde.

En el área financiera, la capitalización del mercado y las ventas alcanzaron un semáforo verde derivado a que *Baldwin* cerró como la segunda compañía con un mayor valor en su acción y a que sus ventas promedio alcanzaron el 87% del cumplimiento contra el objetivo propuesto a largo plazo, sin embargo, debido a que la empresa tuvo un préstamo de emergencia en el año

2025 este indicador a largo plazo quedó a un 23% del objetivo propuesto por la mesa directiva, pues la organización no esperaba prestamos de este tipo para continuar operando.

En la perspectiva de procesos internos del negocio, el resultado de la utilidad de operación acumulada alcanzó un 72% del valor que se tenía como objetivo, ya que la empresa sufrió una recesión en los años 2026 y 2027, además las pérdidas de mercado en la mayoría de los segmentos disminuyeron las ganancias acumuladas e incrementaron los sobre inventarios de producto terminado, así pues, este indicador queda con semáforo amarillo.

Los indicadores que pertenecen a las encuestas del cliente y a la participación del mercado cerraron con un semáforo verde en el año 2030. Asimismo, los indicadores del rubro crecimiento y aprendizaje lograron cumplir con sus objetivos a largo plazo, con resultados por arriba del 90% aportaron a que el *Balanced Scorecard Recap* cerrara con un cumplimiento del 90.6% y con semáforo verde como ya se había comentado con anterioridad.

En general la mayoría de los indicadores de los objetivos a largo plazo tuvieron buenos resultados, sin embargo, se le sugiere a la siguiente mesa directiva tomar precaución con los préstamos de emergencia.

Como lección aprendida que se deja al siguiente equipo, es que debe calcular bien sus finanzas al cierre del periodo de operación, los resultados no deben de quedar justos y si fuera el caso deben pedir préstamos a largo plazo para amortiguar cualquier variación negativa, pues es preferible pagar interés de un préstamo a largo que plazo que de uno de emergencia.

6.4 Resultados de *Baldwin* por área

A continuación, se analizan los cambios y tácticas efectuadas en el bienio 2029-2030 en cada uno de los departamentos de *Baldwin*, asimismo dicho desempeño es comparado contra el de

Andrews, empresa que finalizó como líder de la industria de sensores, y además se dejarán recomendaciones al siguiente equipo directivo para cada una de las áreas de la compañía.

6.4.1 Investigación y Desarrollo

En los siguientes párrafos, se describen las tácticas y los cambios más notorios que sucedieron en el periodo de los años 2029 y 2030 dentro del departamento de investigación y desarrollo en cada uno de los segmentos de la industria, asimismo se contrastan los parámetros de los productos de *Baldwin* contra los de *Andrews*.

- *Traditional*: en el año 2029 *Baldwin* continua con dos sensores posicionados en el mercado *Baker* y *Bubba*, el primero estuvo por debajo del criterio de compra de los clientes con 9.7 puntos de desempeño, 10.1 de tamaño y un *MTBF* de 16000, esto tuvo como resultado un 15% de cuota de mercado para *Baker*; *Bubba* cumplió exactamente los criterios de compra de los clientes, esto para posicionarlo de mejor manera ya que continua siendo un artículo en desarrollo, así pues, este producto logró generar 14% de cuota del mercado.

Andrews por su parte sigue con la estrategia de desarrollar *Able* para cumplir al 100% con las especificaciones del cliente, tanto desempeño y tamaño, así como niveles de *MTBF*, esto causó que *Able* se posicionara como producto número uno del segmento con un 17% de cuota del mercado.

Para el año 2030 *Baldwin* utiliza la misma táctica, tener por debajo del criterio de compra a *Baker* con el fin de disminuir los costos de materiales y acelerar la liberación del producto, sin embargo, esto ocasionó que perdiera 2% de participación de mercado; *Bubba* cumplió perfectamente con las especificaciones del cliente, sin embargo, se quedó con 13% de participación. Por su parte *Able* queda como primero en ventas el cual tomó ventaja por el desarrollo al máximo del *MTBF*.

La ilustración 85 detalla los puntajes exactos de los cambios realizados en el área de investigación y desarrollo en el bienio 2029-2030.

Ilustración 85: Parámetros de productos Traditional de Baldwin y Andrews años 2029 y 2030

Año	Segmento	Empresa	Producto	Posición Perceptual		Ideal		MTBF real	MTBF meta
				Desempeño	Tamaño	Desempeño	Tamaño		
2029	Traditional	Baldwin	Baker	9.7	10.3	9.9	10.1	16000	19000
		Baldwin	Bubba	9.9	10.1	9.9	10.1	16000	19000
		Andrews	Able	9.9	10.1	9.9	10.1	19000	19000
2030	Traditional	Baldwin	Baker	10.2	9.8	10.6	9.4	16000	19000
		Baldwin	Bubba	10.6	9.4	10.6	9.4	16000	19000
		Andrews	Able	10.6	9.4	10.6	9.4	19000	19000

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

- *Low End*: en este segmento en el año 2029 Baldwin desarrolló su único sensor para iniciar con 5.2 puntos de desempeño y 14.8 de tamaño en *Bead*, el *MTBF* continua sin incrementarse pues este criterio es el ultimo a considerar por parte del cliente; para el caso de Andrews la compañía mantuvo dos productos, *Acre* que se ofrece por encima de las especificaciones del cliente con 5.5 de desempeño y 14.5 de tamaño, el *MTBF* se llevó a 17,000, es decir el más alto dentro de este nicho, alcanzado 26% de participación del mercado, en consecuencia como producto número uno de este sector; durante este año *Apple* continuó ganando presencia de mercado, su desarrollo estuvo por debajo de los criterios de compra, cerró con 12% de participación de mercado al final del 2029.

Para el año 2030 los productos de las dos compañías se desarrollaron por debajo de las especificaciones del mercado, *Acre* cerró como líder, el cambio más significativo fue que *Andrews* decrementó los *MTBF* en 2000 unidades como táctica para disminuir costos de materiales, sus productos perdieron 1% de participación del mercado, pero cerraron con las mejores ventas. *Bead* de Baldwin finalizó con 15% del sector siendo el tercer lugar en cuota de mercado, las decisiones de mantener muy por debajo las especificaciones del cliente no dieron el resultado para llevarlo como sensor estrella del mercado.

La ilustración 86 muestra los puntajes de investigación y desarrollo de acuerdo con lo mencionado anteriormente.

Ilustración 86: Parámetros de productos Low End de Baldwin y Andrews años 2029 y 2030

Año	Segmento	Empresa	Producto	Posición Perceptual		Ideal		MTBF real	MTBF meta
				Desempeño	Tamaño	Desempeño	Tamaño		
2029	Low End	Baldwin	Bead	5.2	14.8	5.2	14.8	12000	17000
		Andrews	Acre	5.5	14.5	5.2	14.8	17000	17000
		Andrews	Apple	4.2	15.8	5.2	14.8	15000	17000
2030	Low End	Baldwin	Bead	5.2	14.8	5.7	14.3	12000	17000
		Andrews	Acre	5.5	14.5	5.7	14.3	15000	17000
		Andrews	Apple	4.2	15.8	5.7	14.3	15000	17000

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

- *High End*: en el año 2029 Andrews desarrolló por encima de las especificaciones del cliente su sensor Adam con 15.3 de desempeño y 4.7 de tamaño, el MTBF se llevó al máximo con 25,000 unidades, por su parte Baldwin dejó a Bid por debajo del criterio de compra, esto causó que la competencia tuviera 3% más de presencia del mercado.

Al cierre del 2030 ambas empresas ejercieron la misma estrategia, Adam estuvo por encima de los atributos ideales del producto y Bid por debajo, ahora la cuota del mercado de Baldwin fue 4% menor. La ilustración 87 resalta las diferencias en los cambios hechos ya explicados.

Ilustración 87: Parámetros de productos High End de Baldwin y Andrews años 2029 y 2030

Año	Segmento	Empresa	Producto	Posición Perceptual		Ideal		MTBF real	MTBF meta
				Desempeño	Tamaño	Desempeño	Tamaño		
2029	High End	Baldwin	Bid	14.8	5.5	15.2	4.8	24000	25000
		Andrews	Adam	15.3	4.7	15.2	4.8	25000	25000
2030	High End	Baldwin	Bid	15.7	4.5	16.1	3.9	24000	25000
		Andrews	Adam	16.2	3.8	16.1	3.9	25000	25000

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

- *Performance*: de acuerdo con la ilustración 88, en este segmento en ambos años Baldwin decide desarrollar por debajo del criterio de compra del cliente su producto Bold, en contraste Andrews que mejoró sus dos artículos para estar ligeramente por encima de la posición ideal, el MTBF de ambos sensores fue exactamente igual, sin embargo, Andrews logró posicionarse

debido a las mejoras implementadas y a que su inversión en promoción y ventas dentro del área de mercadotecnia fue mayor que la de *Bold*.

Ilustración 88: Parámetros de productos Performance Baldwin y Andrews años 2029 y 2030

Año	Segmento	Empresa	Producto	Posición Perceptual		Ideal		MTBF real	MTBF meta
				Desempeño	Tamaño	Desempeño	Tamaño		
2029	Performance	Baldwin	<i>Bold</i>	15.8	11.5	16.4	11.1	27000	27000
		Andrews	<i>Afi</i>	16.4	11.1	16.4	11.1	27000	27000
		Andrews	<i>Able2</i>	16.6	10.9	16.4	11.1	27000	27000
2030	Performance	Baldwin	<i>Bold</i>	16.8	9.8	17.4	10.4	27000	27000
		Andrews	<i>Afi</i>	17.5	10.3	17.4	10.4	27000	27000
		Andrews	<i>Able2</i>	17.5	10.3	17.4	10.4	27000	27000

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

- *Size*: nuevamente en ambos años del bienio, *Baldwin* decide desarrollar por debajo del criterio de compra a *Buddy*, en cambio *Andrews* está ligeramente por encima de las especificaciones en *Agape*, el *MTBF* de *Buddy* y *Agape* fue distinto, *Andrews* optó llevar el nivel de *Agape* a 21,000 mientras que *Baldwin* lo dejó en 19,000; esta decisión en combinación con una mejor inversión en mercadotecnia hizo que el primer sensor tuviera un 7% más de participación al cierre del 2030. La ilustración 89 detalla las características mencionadas con anterioridad.

Ilustración 89: Parámetros de productos Size en Baldwin y Andrews años 2029 y 2030

Año	Segmento	Empresa	Producto	Posición Perceptual		Ideal		MTBF real	MTBF meta
				Desempeño	Tamaño	Desempeño	Tamaño		
2029	Size	Baldwin	<i>Buddy</i>	8.5	4.2	8.9	3.6	19000	21000
		Andrews	<i>Agape</i>	8.9	3.6	8.9	3.6	21000	21000
2030	Size	Baldwin	<i>Buddy</i>	9.0	3.0	9.6	2.6	19000	21000
		Andrews	<i>Agape</i>	9.7	2.5	9.6	2.6	21000	21000

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

En conclusión, para los dos últimos años de operaciones en ambas empresas, las estrategias para el desarrollo de sus productos fueron distinta, mientras *Baldwin* optó por mejorar sus sensores por debajo de los criterios de compra del cliente para disminuir los costos por materiales y mano de obra e incrementar su margen, *Andrews* decidió llevarlos a los niveles más altos de especificaciones esperadas por el cliente o inclusive por encima de estas.

Al equipo directivo entrante se le sugiere continuar con el posicionamiento de dos sensores en *Traditional* mismos que deben ser desarrollados perfectamente bajo los criterios de compra del cliente, además de lanzar un nuevo artículo en *Low End* para que se oferten dos dentro de este segmento; para el resto del mercado es decir para *High End, Performance* y *Size* mantener un producto en cada uno y continuar con mejoras discretas que ayude a mejorar los márgenes de contribución.

6.4.2 Mercadotecnia

En esta sección se analiza el resultado de las inversiones en promoción, accesibilidad y conocimiento en los productos por parte del cliente, precios, encuestas y resultado en ingresos de *Baldwin* y el resto de la industria, también se dan recomendaciones a la siguiente administración de la compañía.

A continuación, se hace un análisis puntual por segmento, comparando a los productos de *Baldwin* contra sus competidores más significativos:

- *Traditional*: en este segmento *Able* de *Andrews* se posicionó como el primer lugar en ventas al inicio del cuarto bienio, con una porción del 17% equivalente a 1731 unidades vendidas; invirtió en promoción \$1800 y \$2535 en ventas, alcanzando un 87% y 94% en conocimiento y accesibilidad respectivamente; el precio de su producto fue de \$24.50 y su revisión fue el 26 noviembre 2029.

Por su parte *Baker* de *Baldwin* cerró con ventas de 1487 unidades, con una porción del 15% en el mercado; invirtió \$1800 en promoción y \$2426 en ventas, obteniendo 87% y 100% conocimiento y accesibilidad respectivamente; el precio fue de \$24.29 y la fecha de revisión 21 agosto 2029; con un resultado en las encuestas de 55 contra 54 de *Able*.

El segundo sensor, *Bubba* cerró con ventas de 1433 unidades, con una porción del 14% en el mercado y obtuvo 84% y 100% conocimiento y accesibilidad respectivamente; el precio fue de \$24.29 y la fecha de revisión 13 agosto 2029; ambos productos posicionaron a *Baldwin* en primer lugar de ventas con un 28% del mercado y ventas totales de 2920 sensores, siguiéndole *Digby* con 2868.

Para el año 2030 *Bubba* se posicionó en la tercer posición con 1492 unidades vendidas que representó el 13% en el mercado; invirtió \$1800 y 2283 en los rubros de promoción y ventas obteniendo un 83% y 100% en conocimiento y accesibilidad respectivamente, con un precio de \$23.69, *Baker* obtuvo el 13% de participación también con ventas de 1417 unidades, 86% y 100% en conocimiento y accesibilidad respectivamente y con los parámetros ligeramente por debajo de *Bubba*, esto por hacer la concesión de sacrificar un poco esa parte, pero lograr salir a la venta en este año con parámetros nuevos y no perder clientes.

Andrews por su parte, se posicionó como que más vendió con un 16 % del mercado y ventas de 1739 sensores e inversiones de \$1900 y \$2535 en promoción y ventas, obteniendo un 85% y 99% en conocimiento y accesibilidad respectivamente y un precio de \$24.

Sin embargo, en total ambos productos de *Baldwin* vendieron 2909 unidades, quedando en segundo lugar de ventas, solo por debajo de *Digby* que vendió 171 piezas más, las diferencias más significativas con respecto a este competidor, es que sus productos salieron alrededor de tres meses antes con los parámetros ideales al mercado y obtuvieron una calificación de los clientes mayor al segundo lugar que obtuvo 49 contra 62.

Para los siguientes años *Baldwin* debe seguir con su táctica de costos bajos, pero mejorando el posicionamiento en el mapa perceptual para mantenerse entre los mejores vendedores y llegar al primer lugar.

- *Low End*: en el año 2029 *Bead* se posicionó en segundo lugar en ventas, con una participación del 18%, lo que se traduce en 2509 unidades, inversiones de \$1800 y \$2315 en promoción y ventas, obteniendo un 87% y 88% en conocimiento y accesibilidad respectivamente, el precio fue de \$16.89. Por otro lado, la mayor participación la tuvo *Andrews* con *Acre*, vendiendo 3486 sensores, y 26% del mercado, así como 87% y 97% en conocimiento y accesibilidad respectivamente, un resultado en las encuestas de 53 contra 33 de *Bead*. *Apple* tuvo el 12% de las ventas con un precio de \$19, sumando al total de *Andrews* con un 38% en el mercado entre ambos sensores.

Para el siguiente año *Bead* se posicionó en segundo lugar de ventas, con 15% del mercado, se le asignaron \$1600 y \$2179 en promoción y ventas, obteniendo un 82% y 93% en conocimiento y accesibilidad respectivamente y un precio de \$16.89, contra *Acre* que se quedó con 25% en el mercado, con indicadores de 85% y 100% correspondientemente con un precio de \$17. Su segundo artículo en este nicho *Apple* obtuvo el 11% de ventas, sumando un total de 36%, colocándolo en primer lugar como compañía.

Se puede concluir que la táctica por parte de *Baldwin* de mantener precios por debajo de la media fue un factor que ayudó a posicionar su producto dentro de los primeros dos con una inversión balanceada en mercadotecnia, sin embargo, el potencial de *Andrews* en el mercado se sigue incrementado por su segundo sensor. La nueva mesa directiva debe considerar lanzar un nuevo sensor en este segmento o dejar envejecer uno de *Traditional* para así mejorar su posicionamiento.

- *High End*: en 2029 *Adam de Andrews* obtuvo el 16% del mercado, vendiendo 737 unidades, colocándolo como el que más vendió; hizo una inversión de \$1600 en promoción y \$2282 en ventas, obteniendo 92% en conocimiento y accesibilidad con un precio de \$36.50 y 69 en encuestas del cliente; mientras que *Baldwin* posicionó a *Bid* en tercer lugar, vendiendo 620 piezas, quedando con un 13% de ventas; y resultados de 89% y 86% en los indicadores anteriores, con un precio de \$35.89 y 51 en las encuestas, los parámetros fueron menores al punto ideal, siguiendo su estrategia de costos bajos.

En el 2030 *Bid* obtuvo una participación de 11%, quedando por detrás de *Andrews*, *Digby* y *Chester*. Con 87% y 89% en conocimiento y accesibilidad respectivamente con un precio de \$35.89 y 52 en encuestas del cliente; *Adam* siguió en primer lugar con una participación del 15%; 91% y 96% en conocimiento y accesibilidad respectivamente, y un resultado en las encuestas de 73 con un precio de \$36.

Al igual que el bienio pasado esta vez se siguió con la táctica de bajar los costos de material para seguir siendo competitivos y en línea con la estrategia general, por lo que una de las acciones fue no llevar al punto ideal los parámetros en el mapa perceptual y así reducir costos de material y mantener una estructura competente en precios para *Baldwin*. Se recomienda a la nueva administración seguir con esta misma táctica.

- *Performance*: en este segmento *Chester* quedó como el proveedor que más ventas tuvo con sus productos *Coat* y *Crocket* en el 2029, logrando un 30% del mercado, a un precio de \$30.50, hizo una inversión total de \$3400 en promoción y \$2346 en ventas, obteniendo 90% y 91% en conocimiento y accesibilidad respectivamente y con una calificación de 73 en las encuestas.

En cuarto lugar, estuvo *Baldwin*, con una porción en el mercado de 12% ofertándose a \$30.49, se invirtió \$1400 en promoción y \$551 en ventas, obteniendo un 88% y 63% en conocimiento y accesibilidad respectivamente y una calificación de 56 en las encuestas. Los parámetros de *Bold* no se llevaron al punto ideal, debido a la táctica de reducción de costos en material, por la misma razón se invirtió menos en mercadotecnia.

En el siguiente año *Bold* se mantuvo vendiendo prácticamente la misma cantidad, manteniendo sus parámetros por debajo del punto ideal, con un 10% del mercado, contra un 16% de *Aft* que se quedó en primer lugar. *Able2*, obtuvo el 9% del mercado sumando un total de 25% con ambos, sin embargo, *Chester* abarca 30% del sector quedando como el proveedor número uno en ventas.

Los primeros y segundos lugares tendrán mayor penetración en las ventas al contar con dos sensores cada uno, sin embargo, para *Baldwin* se recomienda mantener la estrategia de costos bajos reduciendo gastos de material y mercadotecnia para seguir siendo competitivos, sin embargo, se sugiere revisar la porción en inversión de ventas haciendo un análisis de costo beneficio que pudiera traer mejores dividendos a pesar de sus parámetros.

- *Size*: al inicio del bienio 2029-2030 *Baldwin* obtuvo un 14% quedó en cuarto lugar, con ventas de 552 a un precio de \$31.20, hizo una inversión de \$1500 en promoción y \$1654 en ventas, obteniendo 86% y 82% en conocimiento y accesibilidad respectivamente y con una calificación de 57 en las encuestas, contra *Agape* que estuvo en primero con 749 piezas a \$32.50, 89% y 91% en conocimiento y accesibilidad correspondientemente y con una calificación de 90 en las encuestas. *Chester* se quedó en primer lugar con sus dos productos, sumando un 34% del segmento.

Para el 2030 *Andrews* con *Agape* continuó en primer lugar, teniendo una participación del 19%, y una calificación de 94 en las encuestas; *Buddy* por su parte se quedó en sexto.

Al igual que el resto de los segmentos de alta gama, *Buddy* salió con los parámetros por dejando de lo requerido para alinearse con la reducción de costos de *Andrews*. Se recomienda a la nueva administración seguir con esta misma táctica, para mantener una estructura de costos bajos que pueda diferenciar del resto de la Industria.

Para los segmentos de baja gama se espera que siga una fuerte competencia en ese mercado, por lo que se sugiere a la siguiente mesa directiva seguir dando preferencia a *Low End* y *Traditional* y considerar las recomendaciones hechas en los segmentos para contrarrestar esos efectos y seguir posicionando los productos.

Para los de alta gama, como ya se mencionó, es recomendable seguir con las tácticas de reducción de costos, ya que este es el mayor diferenciador de *Baldwin* contra la competencia, y en gran parte gracias a ello se ha posicionado como el segundo mejor proveedor de la industria. Por otra parte, también considerar el aumentar un poco más las inversiones en ventas, las cuales pueden traer mejores resultados en estos segmentos.

6.4.3 Finanzas

Los resultados financieros de la empresa para los periodos de los años 2029 y 2030 se presentan en esta sección, dando mayor énfasis a los indicadores de ventas, rentabilidad, apalancamiento, liquidez y mercado de valores además se dan recomendaciones a la siguiente administración de la compañía.

6.4.3.1 Ventas

El resultado de los ingresos por ventas, se pueden consultar en la ilustración 90, donde se muestra el resultado de toda la industria para los años 2029 y 2030, así como el crecimiento, porción del mercado y utilidad acumulada.

Ilustración 90: Ventas años 2029 y 2030

Ventas anuales	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
2029	\$ 215,899,154	\$167,091,728	\$161,033,816	\$ 169,991,270	\$ 109,191,574	\$ 90,281,248
2030	\$ 227,402,740	\$161,817,425	\$194,137,086	\$ 193,779,878	\$ 130,483,276	\$106,689,623
Crecimiento	5.33%	-3.16%	20.56%	13.99%	19.50%	18.17%
Porción en el mercado	22.42%	15.95%	19.14%	19.10%	12.86%	10.52%
Utilidad acumulada	\$ 87,020,753	\$ 46,467,917	\$ 30,538,663	\$ 7,230,526	\$ 50,436,174	-\$ 10,395,737

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

Como se puede ver, en los ingresos para *Baldwin* se posicionó como el tercer proveedor que más ingresos obtuvo en 2029, para el siguiente año sus ventas bajaron un 3%, esto en gran medida al mejor posicionamiento de *Andrews* en el segmento de *Low End* lo que hizo que las ventas bajaran un poco para *Bead* al igual que *Erie* que promociona dos sensores en el segmento acaparando una porción considerable del mercado.

De la misma manera en las ventas en la industria quedó en cuarto lugar con 15.95% contra 22% de *Andrews* quedando en primero. Sin embargo, en las utilidades, *Baldwin* fue el segundo proveedor con más utilidad obteniendo \$24.6 millones, solo detrás del primero en porción que obtuvo \$34.5 millones; cerrando con una utilidad acumulada de \$46.4 millones.

Este resultado se considera positivo, debido a que se tuvo un monto de utilidad muy bueno para la organización, pese a no estar en los primeros lugares en ingresos, siguiendo las tácticas alineadas a la estrategia, reduciendo costos en material a los segmentos de alta gama por parte de investigación y desarrollo, bajando el costo de mano obra, invirtiendo en *TQM* y un mejor equilibrio en gastos de mercadotecnia.

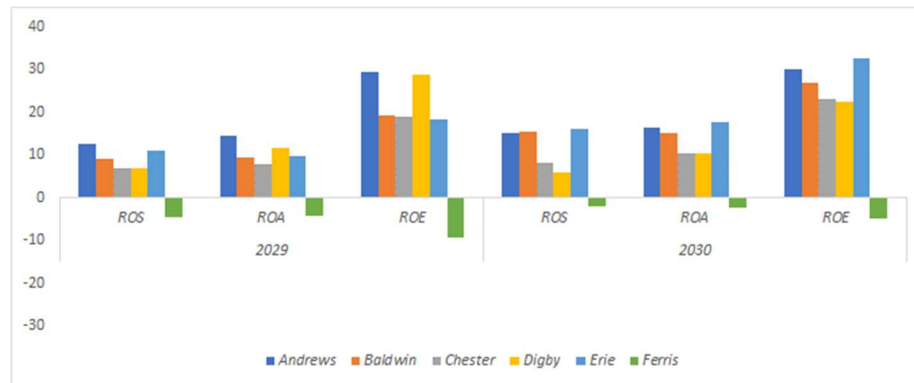
Se sugiera a la siguiente administración, seguir monitoreando muy de cerca los gastos, reduciéndolos lo más posible, manteniendo un equilibrio entre lo que el cliente pide, costos y ofreciendo el precio más competitivo, sin perder de vista los objetivos estratégicos.

6.4.3.2 Rentabilidad

En esta sección se presentan los resultados de la rentabilidad, como se muestra en la gráfica 91, enfocándose en tres razones financieras: *ROS*, *ROA* y *ROE*.

Baldwin obtuvo el mejor de sus resultados en los últimos ocho años, obteniendo un 26.9% en el año 2030 de *ROE* contra su mejor resultado que había tenido en 2018 de 21.3%, es un resultado excepcional para la compañía, reflejando el buen uso de sus políticas para mejorar periodo tras periodo; quien cerró en primero lugar en las ratios fue *Erie* que obtuvo 32.5% en el mismo métrico, en contraste con *Ferris* que tiene el peor desempeño, logrando un -4.8%.

Gráfica 91: Razones financieras 2029 y 2030



Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

En cuestión de costos y gastos el primero lugar en la ratio fue uno de los que menos gastó, solo un 11.1%, *Andrews* 13.9%, *Baldwin* 15.2% y el mayor fue *Ferris* con un 20.2%. Esto fue un factor clave de *Baldwin* para mejorar su estructura de costos y obtener resultados favorecedores.

6.4.3.3 Apalancamiento

En la ilustración 92 se encuentra el nivel de apalancamiento que cada una de las empresas tiene, esto resulta de dividir los activos totales entre el capital contable. Para toda la industria la ratio se mantiene arriba o muy cerca de 2.0 y teniendo el máximo valor *Digby* en el año 2029, con un 2.5 y el valor menor lo tienen las empresas *Andrews*, *Baldwin* y *Erie* con 1.8. Esto quiere decir que todas las compañías están recurriendo a préstamos para su operación, estando muy equilibrados de manera general en este ciclo contra bienios pasados que se veía una disparidad muy marcada.

Ilustración 92: Apalancamiento en la industria años 2029 y 2030

Año	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
2029	2	2	2.4	2.5	1.9	2.2
2030	1.8	1.8	2.2	2.1	1.8	2.2

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

Baldwin tiene una ratio de 2 el primer periodo y cerró con 1.8 en el 2030, esto quiere decir que por cada unidad de capital propio se debe o se están financiando 1 y 0.8 para cada año respectivamente por conceptos de préstamos, lo cual representa ratios muy sanas al hacer uso mesurado de capital externo para la operación.

6.4.3.4 Liquidez

A continuación, se presenta la capacidad que tienen las empresas para generar recursos y pagar sus cuentas por pagar a corto plazo aplicando la prueba del ácido, como lo muestra la ilustración 93.

Ilustración 93: Liquidez, prueba del ácido en la industria 2029 y 2030

Año	Andrews	Baldwin	Chester	Digby	Erie	Ferris
2029	4.3	2.6	3.4	2.4	1.8	0.8
2030	6.7	1.4	4.7	3.2	1.7	0.9

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

Como se puede ver, el valor más alto lo tiene *Andrews* con una ratio de 6.7 en el 2030 y el más bajo es *Ferri* con 0.8 en el primer año del bienio. *Baldwin* el primer año obtuvo un 2.6 y finalizó con 1.4, mejorando considerablemente respecto al bienio pasado que tuvo 2.3 y 0.9.

El resultado final en esta ratio es muy bueno, confirmando que *Baldwin* tiene el poder de generar recursos para cubrir las cuentas corrientes y de esa manera disminuir el riesgo de obtener un préstamo de emergencia, como lo ha hecho en los últimos cuatro años.

6.4.3.5 Mercado de valores

La capitulación de las diferentes compañías en el primer bienio se puede apreciar en la ilustración 94, donde es notorio la enorme diferencia que hay entre el primer lugar *Andrews* y el último que fue *Ferris*.

Ilustración 94: Capitalización en la industria, en millones de dólares, 2029 y 2030

Año	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Chester</i>	<i>Digby</i>	<i>Erie</i>	<i>Ferris</i>
2029	\$ 201.00	\$ 157.00	\$ 97.00	\$ 81.00	\$ 130.00	\$ 9.00
2030	\$ 275.00	\$ 212.00	\$ 141.00	\$ 108.00	\$ 183.00	\$ 27.00

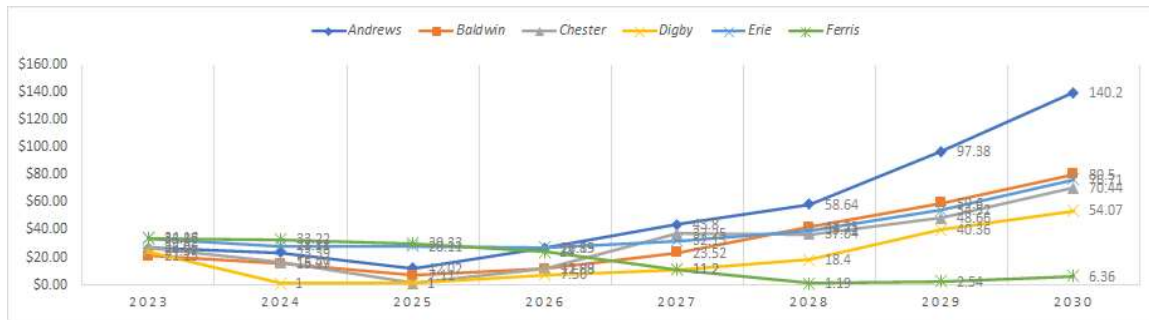
Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

La compañía con mejor posicionamiento con respecto a este tema fue *Andrews*, con un valor de \$275 millones de dólares, *Baldwin* en segundo lugar con \$212 y el peor desempeño lo obtuvo *Ferris* con \$27 millones.

Para el 2029 el precio por acción en la industria se veía un poco balanceada a excepción de *Ferris*, siendo *Andrews* la que tenía el valor más alto con \$97.38, y *Ferris* el más bajo con \$62.54 dólares, para el siguiente año no hubo un cambio muy significativo, el primer lugar se mantuvo, pero con un valor de \$140.2 y *Ferris* con \$6.36, como lo muestra la gráfica 95.

La caída en los precios de las acciones tiene una repercusión directa en la capitalización de las marcas, a menor costo de la acción, menor es el valor de las compañías en los mercados de valores.

Gráfica 95: Precio en dólares de la acción en la industria 2023 a 2030



Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

Para Baldwin inició el bienio con un valor por acción de \$59.6, aumentándolo en el siguiente año a \$80.5, posicionándose como la segunda empresa con el precio más alto. Esto es consecuencia de los resultados financieros que se han obtenido, generando ganancias y dividendos para los accionistas, teniendo como resultado el aumento del valor en la compañía.

Gracias a las buenas finanzas que se han registrado, en este bienio Baldwin han pagado dividendo por \$2 y \$4 en cada año respectivamente. Por su parte Andrews y Erie también aportaron dividendo por \$2 y \$13.46 respectivamente durante el bienio

La administración actual ha sabido liderar unas finanzas sanas para la organización, sabiendo balancear los costos y precios de los productos; la inversión en investigación y desarrollo siendo muy cuidadosos en los recursos para mejorar los sensores, pero sin elevar los precios por encima de la media; en la operación siendo muy cuidadosos en no tener capacidad ociosa, tratando de tener solo la necesaria y comprando cuando el mercado lo requiera, como se hizo en este último año, comprando más capacidad para el segmento de Traditional; y mantener la táctica de no vender acciones para mantener el valor de compañía.

A la nueva administración se le sugiere seguir con la misma estrategia y tácticas aplicadas durante los últimos ocho años en esta área, los resultados muestran que han sido satisfactorios y una clara señal que la actual mesa directiva ha tomado buenas decisiones para generar los resultados trasados durante este periodo.

6.4.4 Departamento de operaciones, Calidad y Recursos humanos

En esta sección se analizan las decisiones operacionales de la empresa *Baldwin* en el periodo 2029-2030 y se comparan con *Andrews*, empresa con el mejor desempeño del mercado durante el bienio.

6.4.4.1 Administración de la capacidad

Durante el periodo 2029 y 2030, *Baldwin* tuvo que realizar algunos ajustes en la ejecución de sus operaciones para seguir como líder de costos mediante su estrategia operativa.

Para apreciar la actuación del área de producción en su aprovechamiento de capacidad y utilización de la planta, se comparan su comportamiento operativo contra *Andrews* la cual logró terminar como líder del mercado al concluir este periodo.

La ilustración 96 hace un análisis de estas dos empresas, donde muestra a forma de resumen los niveles de capacidad en unidades y la utilización de planta para cada producto de la empresa.

En afinidad a la estrategia anteriormente establecida por *Baldwin* de vender la capacidad que no está siendo aprovechada en su totalidad y dados los resultados de ventas obtenidos por *Andrews* en *Low End*, los cuales han superado significativamente a *Baldwin* gracias al posicionamiento obtenido, este último toma la decisión de vender 300 unidades quedando al cierre del año 2030 con 1,600 piezas por turno y enfocar sus recursos en *Traditional*.

Respecto a la adquisición de capacidad, *Baldwin* la incrementó en *Traditional* tras la adquisición de 200 unidades para *Baker* y *Bubba* pertenecientes a ese segmento, *Andrews* por su parte, en *Low End*, también incremento en 200 piezas su línea y adquirió 100 más para *Performance* y para su nuevo producto llamado *Aloha* por 350 y por el momento se desconoce el segmento al que será introducido, pero esto indica que este *Andrews* continúa orientándose en incrementar sus ventas en dichos mercados.

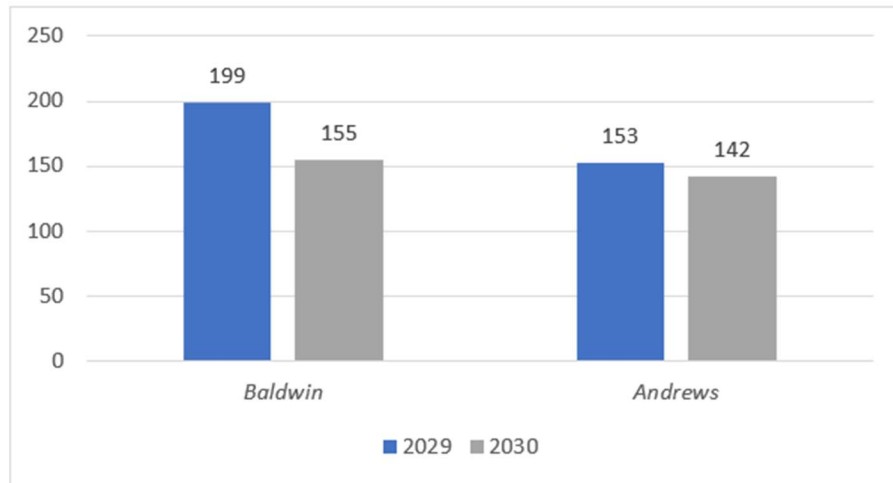
Ilustración 96. Capacidad instalada de producción y utilización de planta.

			2029		2030	
			<i>Baldwin</i>	<i>Andrews</i>	<i>Baldwin</i>	<i>Andrews</i>
Capacidad en unidades	<i>Traditional</i>	<i>Baker/Able</i>	1000	1400	1200	1400
	<i>Low End</i>	<i>Bead/Acre</i>	1900	2050	1600	2250
	<i>High End</i>	<i>Bid/Adam</i>	500	700	500	700
	<i>Performance</i>	<i>Bold/Aft</i>	400	600	500	600
	<i>Size</i>	<i>Buddy/Agape</i>	500	600	500	600
	<i>Traditional</i>	<i>Bubba/Apple</i>	1000	850	1200	950
	<i>Performance</i>	<i>Able2</i>	0	200	0	300
	<i>NPI</i>	<i>Aloha</i>	0	0	0	350
Utilización de planta (%)	<i>Traditional</i>	<i>Baker/Able</i>	129	127	184	127
	<i>Low End</i>	<i>Bead/Acre</i>	182	198	121	196
	<i>High End</i>	<i>Bid/Adam</i>	129	127	129	106
	<i>Performance</i>	<i>Bold/Aft</i>	81	107	184	107
	<i>Size</i>	<i>Buddy/Agape</i>	83	116	129	132
	<i>Traditional</i>	<i>Bubba/Apple</i>	111	198	184	198
	<i>Performance</i>	<i>Able2</i>	0	198	0	198
	<i>Aloha NPI</i>	<i>Aloha</i>	0	0	0	0

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

En lo que a la utilización de planta respecta, la ilustración 97 muestra la comparativa de este bienio en el que *Andrews* cierra el 2029 con un promedio de 153% y 142% en 2030, *Baldwin* por su lado estuvo en 199% para el primer año, lo cual de alguna manera afecta su margen de contribución al sobre utilizar tiempos extras, logrando llegar 155% en el segundo año teniendo un mejor aprovechamiento de sus instalaciones.

Ilustración 97. Niveles de utilización de planta (%)



Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

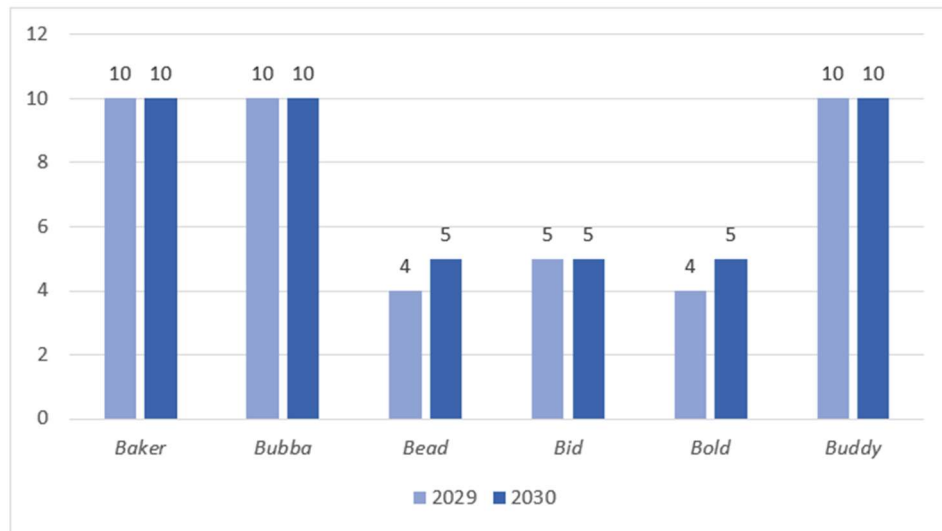
Esto se relaciona con el crecimiento en los volúmenes de ventas donde *Andrews*, al tener una mayor utilización de planta y recursos se posiciona nuevamente como la empresa con mayor salida de productos y niveles de inventario promedio de 127 piezas, comparado con *Baldwin* por 244 unidades, lo que indica que la competencia está teniendo una productividad más cercana al 100% lo que da la ventaja sobre la correcta administración entre capacidad y unidades producidas.

Se recomienda a la siguiente administración que continúe con inversiones para adquisición de capacidad en el segmento *Traditional* para cubrir los incrementos de demanda ya que, a pesar de las dos recisiones económicas consecutivas, siempre tuvo un buen nivel de ventas.

6.4.4.2 Automatización

Baldwin con el objetivo de reducir sus costos de materiales e incrementar sus márgenes de contribución, continuó invirtiendo en este rubro, como lo presenta la ilustración 98.

Ilustración 98. Automatización en empresa Baldwin



Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

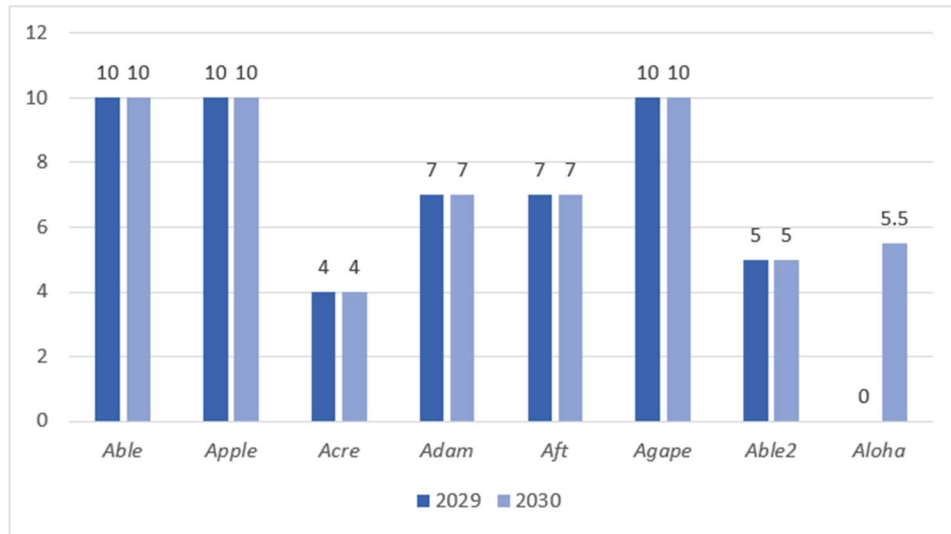
En comparación al cierre del bienio anterior donde *Bubba* y *Baker* terminaron con una automatización de 9.0 y 8.0 respectivamente, para el año 2029, *Baldwin* los llevo a 10.0 puntos cada uno, esto contribuye a un objetivo de obtener la mayor reducción de costos posibles en *Traditional* y ofrecer un más atractivo lo cual, tendría beneficios económicamente positivos para la empresa y aumentarán los márgenes de contribución.

Al contar con el nivel máximo de automatización para el 2030 en tres de sus seis segmentos mencionados anteriormente, en este año únicamente se incrementó un punto en *Bead* de *Low End* y *Bold* de *Performance* para que la administración siguiente los encuentre en un punto medio y les sea más fácil alcanzar los costos y ventas que se propongan.

Mientras tanto, *Andrews* ha llevado sus líneas *Able* y *Apple* al mismo nivel de automatización que *Acre*, siendo esto 10.0 puntos para cada uno. Respecto a los demás, *Aft* y *Agape* cierran con el mismo nivel del bienio anterior. Como se ha mencionado anteriormente, *Andrews* introdujo dos nuevos sensores, *Able2* que arrancó el 2029 en *Performance* con 5.0 puntos y que se mantiene igual al fin del bienio, teniendo este el mismo nivel que *Bold* para

Baldwin y por último *Aloha*, su nuevo sensor que saldrá al mercado el próximo año y que arranca con una automatización de 5.5 puntos con lo que busca entrar al mercado con costos de mano de obra bajos desde un inicio para ofrecer un precio competitivo al mercado como se presenta en la ilustración 99 a continuación.

Ilustración 99. Automatización en empresa Andrews



Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

La empresa *Baldwin* inicia con niveles de automatización conservadores en *Baker* y *Bubba* lo que permitió a *Andrews* tomar ventaja ante él. Se puede ver también en esta ilustración que el nivel de competitividad que presenta esta última al tener ocho productos compitiendo por un porcentaje de ventas, dos de ellos en *Low End* y otro en *Traditional* que al cierre de este periodo logró posicionar satisfactoriamente siendo estos líderes en ventas.

Se sugiere a la siguiente dirección que, en siguientes periodos operativos siga con la práctica de invertir en de automatización de los sensores en *Traditional* y *Low End*, desde su lanzamiento hagan una inversión alta para con eso alcanzar bajos costos de mano de obra y altos márgenes de contribución.

6.4.4.3 Costos y productividad (margen de contribución)

A continuación, se presenta en la ilustración 100 los detalles de los costos de mano de obra y materiales de *Baldwin* y *Andrews* como líder general de ventas, así como el margen de contribución de cada sensor para ambas empresas para los años 2029 y 2030.

En función al rubro de costo por mano de obra, *Baldwin* logró reducciones significativas en mano de obra en comparación al año anterior, sin embargo, como se observa *Andrews* mantiene el liderazgo en todos los sensores.

Ilustración 100. Costo de materiales, mano de obra y margen de contribución.

		2029				2030			
		Baldwin		Andrews		Baldwin		Andrews	
Mano de Obra (\$)	Traditional	Baker	2.72	Able	1.21	Baker	1.51	Able	1.23
	Low End	Bead	1.48	Acre	1.36	Bead	1.35	Acre	1.38
	High End	Bid	9.53	Adam	8.48	Bid	9.68	Adam	8.05
	Performance	Bold	7.19	Aft	5.68	Bold	9.04	Aft	4.62
	Size	Buddy	8.39	Agape	5.85	Buddy	9.68	Agape	4.99
	Traditional	Bubba	3.88	Apple	1.36	Bubba	1.51	Apple	1.38
	Performance	-	-	Able2	8.14	-	-	Able2	8.29
	New product	-	-	Aloha	0.00	-	-	Aloha	-
	Materiales (\$)	Traditional	Baker	8.07	Able	8.98	Baker	7.81	Able
Low End		Bead	4.36	Acre	5.86	Bead	4.00	Acre	4.96
High End		Bid	13.11	Adam	13.75	Bid	12.89	Adam	13.49
Performance		Bold	12.85	Aft	13.14	Bold	12.83	Aft	12.99
Size		Buddy	10.73	Agape	11.55	Buddy	10.59	Agape	11.41
Traditional		Bubba	8.19	Apple	4.56	Bubba	8.03	Apple	4.24
Performance		-	-	Able2	13.25	-	-	Able2	12.99
New product		-	-	-	-	-	-	Aloha	-
Margen de Contribución (%)		Traditional	Baker	53	Able	58	Baker	58	Able
	Low End	Bead	63	Acre	58.0	Bead	65	Acre	62
	High End	Bid	33	Adam	37	Bid	34	Adam	39
	Performance	Bold	31	Aft	35	Bold	24	Aft	40
	Size	Buddy	36	Agape	41	Buddy	33	Agape	46
	Traditional	Bubba	47	Apple	68	Bubba	59	Apple	66
	Performance	-	-	Able2	29	-	-	Able2	29
	New product	-	-	Aloha	-	-	-	Aloha	0

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

En el caso de *Traditional* y *Low End*, a pesar de ambos tener el mismo nivel de automatización, *Andrews* lidera con un 10% por encima de los sensores de *Baldwin* gracias a que alcanzó ese alto nivel antes que *Baldwin* y sus costes de mano de obra disminuyeron aproximadamente un 90% ayudados también por sus niveles en *MTBF* lo que les ayudó a posicionar sus productos más cerca del punto ideal en el mapa perceptual.

Respecto al costo de materiales, *Baldwin* lleva la delantera ante *Andrews* en cinco de los seis segmentos de la primera empresa, como se observa en la ilustración anterior.

En *Traditional*, el sensor *Baker* tiene una ventaja del 11% sobre *Able* con un 7.81% contra 8.82% respectivamente esto gracias a que, a pesar de contar con el mismo grado de automatización, *Baldwin* supo utilizar al 100% su segundo turno de producción, obteniendo una utilización de planta del 184% contra un 127% de *Andrews*, por lo que fue más costoso al utilizar únicamente el 29% de él.

Para *Bead* y *Acre* en el segmento *Low End* se obtuvo una ventaja del 19% siendo nuevamente *Baldwin* quien lograra obtener un menor costo de materiales gracias a la ubicación del producto en el mapa perceptual debajo de *Andrews*, logrando un costo de \$4.00 y \$4.96 respectivamente. Mismo fue el caso en los demás segmentos, para *High End* en *Bid* fue de \$12.89 contra \$13.49 de *Adam*, en *Performance* el sensor *Bold* obtuvo una ventaja mínima sobre *Aft* siendo \$12.99 contra \$12.82 de *Baldwin*.

En este sentido las acciones tomadas por *Baldwin* este periodo fue más efectivas, ayudado de que su inversión en fiabilidad fue menor a la de su competidor, tuvo también mayor tiempo de maduración, los esfuerzos de inversión en mercadotecnia en cada segmento fueron positivos y también la inversión en mejoras de *TQM* dirigidas a disminuir los costos.

Respecto a los márgenes de contribución, *Bead*, al contar con menores costos de material y mano de obra que *Acre*, pertenecientes al segmento *Low End*, *Baldwin* logra obtener una ventaja del 3% en este rubro sobre su competidor *Andrews*, con un 65% y 62% respectivamente aun cuando el volumen de ventas de la competencia es mayor y los sensores *Baker* y *Able* de *Traditional* lograron obtener el mismo ingreso de un 58% en este rubro.

Desafortunadamente para el resto de los sensores que se muestran en la ilustración anterior, la empresa *Baldwin* fue nuevamente superada por *Andrews* al tener esta última un mayor ingreso por ventas y menores costos variables.

A pesar de que los márgenes de contribución fueron ciertamente favorecedores comparados con el bienio anterior, con el fin de superar a la competencia en los siguientes periodos, se sugiere a la dirección posterior, reforzar la capacidad de producción para que el volumen de ventas en efecto permita una mayor ganancia al cierre del periodo, así como mantener inversiones en automatización y el uso controlado del segundo turno de producción.

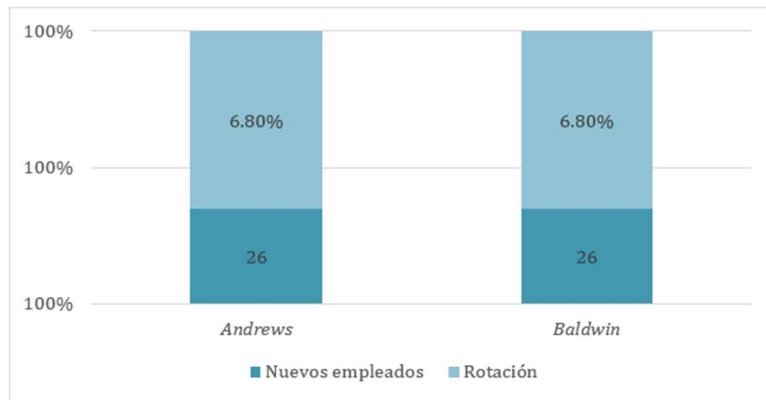
6.4.5 Departamento de recursos humanos

Firme a su estrategia, *Baldwin* continúa manteniendo la misma inversión en reclutamiento que en los periodos anteriores con el objetivo de continuar con un personal calificado, así mismo, se mantuvo la inversión por 80 horas de entrenamiento a todo.

En la ilustración 101 a continuación, se identifican las inversiones y los resultados obtenidos en el rubro de recursos humanos por parte de *Baldwin* y *Andrews* que se ha mantenido como líder en la industria.

En este periodo, ambas empresas lograron obtener una reducción mínima en la rotación de su personal cerrando el bienio en 6.8% comparado 6.9% del anterior, lo que los deja en la segunda posición, únicamente superados por *Digby* que se posicionó como número uno con el menor número ante la industria del 6.5.

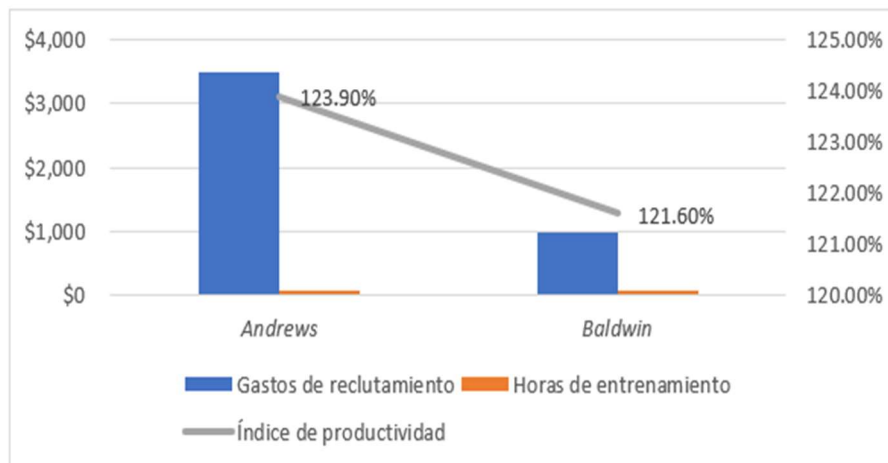
Ilustración 101. Índice de reclutamiento y rotación de empleados



Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

En cuanto al índice de productividad, la ilustración 102 muestra los resultados al término del periodo para *Baldwin* y *Andrews* siendo este último el líder, favorecido por su inversión en reclutamiento de \$3,500 dólares en el último año.

Ilustración 102. Índice de productividad, reclutamiento y horas de entrenamiento



Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

El índice de productividad de *Baldwin* se posiciona 2.3% por debajo de *Andrews*, debiéndose esto principalmente a la diferencia de inversión donde la primera empresa lo hizo por \$1,000 contra \$3,500 de *Andrews*, ambos se esfuerzan por mantener su capital humano capacitado y con

hacer más eficiente su producción. En este 2030, *Baldwin* siguió su misma estrategia que en años anteriores, logrando con esto que sus gastos administrativos de recursos humanos fueran menores a los de la competencia.

Se recomienda a la siguiente dirección que continúe con la misma inversión de \$1,000 dólares en reclutamiento, así como con 80 horas de entrenamiento ya que ha dejado efectos positivos al ser una cantidad relativamente baja y que permite que los índices estén dentro de objetivo, lo que da la oportunidad de invertir en otros rubros que le generen mayores ingresos a la empresa.

6.4.6 TQM

Para el cierre del 2030 las empresas disminuyeron sus presupuestos en los proyectos de calidad y mejora continua en comparación con el bienio anterior.

La estrategia de *Baldwin* para el cierre de este periodo fue realizar la mínima inversión en TQM ya que en el año anterior llegó al límite de \$4 millones de dólares en los que el retorno es redituable y entendiendo que a partir de esa cantidad no se muestran mejoras considerables, la empresa decide destinar esos recursos a otras áreas de la empresa como investigación y desarrollo, compra de capacidad y automatización. En la ilustración 103 se muestra el análisis comparativo contra *Andrews* como principal competencia.

Habiendo entendido lo anterior, *Baldwin* destinó un monto total de \$1,000 dólares siendo el que menor cantidad invirtió en comparación con el resto. *Andrews* participó con un mayor monto de \$5,000 y *Chester* fue la empresa que más gasto en este periodo, los demás lo hicieron por un monto promedio a \$3,500.

A pesar de que *Andrews* realiza una inversión más grande, los resultados al cierre del 2030 fueron idénticos para ambas empresas, ya que ambos se encontraban al tope. Con ello

logran mejorar los tiempos de investigación y desarrollo en un 40.01%, así como reducir en 60.02% los costos de administración y también aumentar su demanda un 14.40%, así como los costos de mano de obra y material disminuyeron 14.00% y 11.80% respectivamente.

Ilustración 103. Inversión en TQM 2028

	Procesos	Baldwin	Andrews
2030	Sistemas CPI	\$500	\$100
	Just in Time	\$500	\$100
	Entrenamiento de calidad	\$500	\$100
	Sistemas de soporte a canales	\$500	\$100
	Ingeniería concurrente	\$500	\$100
	Programas verdes UNEP	\$500	\$100
	Mercadotecnia	\$500	\$100
	Calidad en función del esfuerzo	\$500	\$100
	Entrenamiento Sigma	\$500	\$100
	Iniciativas de sostenibilidad	\$500	\$100

Nota: elaboración propia con datos tomados de Capsim (2022)

Es importante que la futura dirección se enfoque en destinar recursos a proyectos de mejora que realmente contribuyan a la mejora de áreas específicas y cuando existan nuevos proyectos que le den beneficios.

6.5 Conclusión

Los resultados obtenidos este periodo muestran un gran avance de la empresa *Baldwin*, en la que logra aumentar sus márgenes de contribución, niveles de ventas y participación de mercado posicionándose siempre como líder en costo ante los competidores, haciendo con todo esto más rentable a la compañía y posicionándola en segundo lugar de la industria.

Para la siguiente mesa directiva, es recomendable seguir las estrategias de manera general en sus diferentes departamentos, la cual ha logrado dar resultados en los diferentes objetivos que se plantearon al inicio de sus operaciones y a través de estos años, aprovechando la tendencia del último periodo.

CAPÍTULO 7
CONCLUSIONES

7.1 Introducción

En este capítulo, se concluye el proceso del simulador *Capstone* y se plasman los aprendizajes de cada uno de los integrantes que formaron parte de la empresa *Baldwin* durante esta modalidad de titulación, así como como la experiencia y lecciones aprendidas que obtuvieron en la maestría de administración estudiada en el *ITESO*.

7.2 Conclusiones y enseñanzas generales del Simulador *Capstone*

En la siguiente sección se consolidan los aprendizajes obtenidos por el equipo *Baldwin* durante los ocho años simulados describiendo en forma general los retos y como se afrontaron para con ello obtener la segunda posición en la competencia.

7.2.1 Estrategia inicial de *Baldwin* y cómo se ajustó

Al iniciar el año 2023 la empresa *Baldwin* se propuso seguir una estrategia de líder de costes amplio manteniendo la presencia en todos los segmentos del mercado, pensando en que sería opción la más flexible y con ello obtener una ventaja competitiva para sobresalir con el precio de venta ante el resto del mercado.

Para ello, se planteó también aumentar los niveles de automatización buscando mejorar los márgenes de utilidad y compensar los costes de los tiempos extra, para *Low End* esta se llevó a diez puntos desde el inicio con el mismo objetivo. Por otro lado la empresa se propuso el lanzamiento de un sensor en *Traditional* en el primer año para tener un total de seis artículos en el punto ideal del mapa perceptual o lo más cercano a ellos, pero sin sobre pasar ese parámetro. La estrategia elegida por *Baldwin* también fue puesta en práctica por su competencia principal *Andrews*.

Según fue avanzando la competencia, *Baldwin* se vio forzado a hacer ajustes a algunos de los rubros con el fin de no verse rebasado por las otras empresas existentes en la industria, ya que mientras dicha organización participaba con un nuevo sensor, los demás lo hicieron con dos acaparando así buena parte del mercado, por ejemplo *Andrews* estuvo realizando inversiones fuertes para posicionar sus productos, lo que lo mantuvo como primer lugar en ventas desde el primer periodo, ocasionando que *Baldwin* tuviera también que realizar una mayor inversión en *I+D* para incrementar su salidas de sensores lo cual tuvo impactos en sus márgenes de contribución, que fueron compensados con otro de los ajustes hechos en *TQM*.

A lo largo de los periodos de contracción del mercado, que fue una situación inesperada, empujaron a que se tomaran decisiones ágiles por parte de la directiva, sin embargo, la principal causa para que *Baldwin* adoptara un papel más resiliente y de rápida respuesta fue ante los movimientos estratégicos que hizo la competencia.

Como se mencionó, otro de los cambios al plan original, ocurrió en el área de gestión de la calidad, cuando la meta inicial de la empresa era mantener una inversión fija de \$750 en cada uno de los proyectos a partir del año 2026, siendo un total de \$7,500 que ayudarían a reducir los costos de material, producción, tiempos de ciclo y gastos administrativos, sin embargo, con el propósito de incrementar las contribuciones anteriormente mencionadas ya que no estaban dándose los resultados esperados, se optó por aumentar el capital en el año 2027 a \$11,000 lo que trajo consigo un efecto favorecedor, los costos de materiales pasaron de una mejora de 0.58% a 6.57%, el gasto por producción se redujo casi un 7%, así como los tiempos de ciclo y gastos administrativos por más del 25%.

Al cierre de la competencia, debido a que los rendimientos habían sido topados en esta área, la empresa opta por disminuir drásticamente la inversión a un total de \$1,000 obteniendo los mismos resultados acumulativos que *Andrews* que invirtió \$5,000.

Por último, aunque la táctica inicial era pagar a los proveedores en 30 días, la empresa se replanteo la táctica cambiando en 2023 las condiciones pasando de 30 a 60 días con el fin de mejorar el flujo de efectivo y utilizar el dinero en la inversión de automatización para su segmento *Low End*.

Como se mencionó anteriormente la compañía siguió el amplio liderazgo en costos en los ocho años simulados, y a pesar de haber tenido las decisiones estratégicas claras contra *Andrews*, aun debía hacerle frente al resto de la competencia en los demás segmentos. Para este caso la mesa directiva de *Baldwin* decidió desarrollar lo mínimo indispensable los sensores de *High End*, *Performance* y *Size*, los directores sabían que sus productos no iban a tener el mejor posicionamiento ni las mejores ventas, sin embargo, dichos artículos salieron primero en el mercado y además el margen de utilidad por pieza fue mayor que el de la competencia y gracias a ello se logró obtener el segundo lugar.

7.2.3 Desafíos y etapas difíciles durante la operación

Con certeza uno de los desafíos más marcados durante el periodo de operación de la organización sucedió en el año 2025 en donde por primera vez a *Baldwin* se le otorgó un préstamo de seguridad para que pudiera seguir operando la compañía; sin duda alguna en la mesa directiva se sentía un clima tenso y de confusión pues es algo a lo que no estaban acostumbrados, sin embargo, las decisiones estratégicas que se fundamentaron en aumentar la automatización de las líneas de producción que manufacturaron los sensores para *Low End* y *Traditional* y de

ofrecer los productos a los precios más bajos hicieron que *Baldwin* se mantuviera en los primeros lugares de venta en los segmentos ya mencionados.

Otra etapa difícil e indudablemente la más compleja a la cual la compañía tuvo que sobresalir fue la recesión económica que ocurrió en el año 2026 misma que ocasionó una tasa de crecimiento negativa en todos los segmentos del mercado; la crisis continuó hasta el 2027 en donde las tasas de crecimiento mayores rondaban entre el 0.1% y 0.2%, de nueva cuenta la mesa directiva se enfrentó a una situación totalmente desconocida.

Para prevalecer en el mercado y continuar operando después de dicha recesión *Baldwin* optó por mejorar los márgenes de contribución de los sensores que vendía para *High End*, *Performance* y *Size*, lo cual se logró gracias a que se mejoraron los sensores solo lo mínimo indispensable para disminuir el costo por materiales, además a la puesta en marcha de programas de calidad tales como Seis sigma, programas verdes e iniciativas sustentables y sistemas de mejora continua que también ayudaron a mejorar los márgenes y a tener un ligero incremento en la demanda.

Es un hecho que existieron más obstáculos a lo largo del periodo operativo pero los más complejos para *Baldwin* fueron los dos mencionados con anterioridad.

7.2.4 Posicionamiento de Baldwin en la industria

La competencia estuvo muy apretada en general con todos involucrados, en el año uno todos cerraron con un puntaje muy parejo siendo el más alto 56 y el opuesto de 48, la diferencia era solo de ocho puntos. Para el año dos se empezó a ver una diferencia más amplia, la cual era ya de 16 puntos entre el primer y último lugar.

En ese momento *Baldwin* ya se posicionaba en segundo lugar solo detrás de *Andrews*, esa tendencia seguiría hasta el año 2030, cerrando con un puntaje final de 740 remarcando el segundo lugar, contra 821 de *Andrews*.

La estrategia de *Baldwin* como amplio liderazgo en costos siempre se mantuvo, siendo firmes a su objetivo trazado desde el inicio, algunas veces existía incertidumbre al no alcanzar alguno de los objetivos, sin embargo, entonces se hacían ajustes a las tácticas, pero nunca se consideró cambiar la estrategia.

Al final el objetivo general en el *Balanced Scorecard* se cumplió, lo cual era primordial para *Baldwin*, dejando en segundo término la competencia contra el resto de la industria. Se considera que ese fuerte enfoque de cada uno de los departamentos, hacia una estructura de costos muy estricta, dando como resultado un precio justo para los clientes, siempre estando por debajo de la media en la industria, fue clave para alcanzar los objetivos internos y quedar en la posición dos en la industria.

7.2.5 Aportación del ejercicio en el simulador para los retos en la vida profesional

Las diferentes etapas de la materia de Investigación Desarrollo e Innovación (*IDI*), fueron muy valiosas, estar sumergidos de lleno en la teoría de los grandes escritores sobre este tema como lo son Porter y Drucker, por mencionar algunos, hizo que se discerniera muy bien ese concepto, ligándolo con los casos de éxito y lecciones aprendidas que se abordan durante toda la maestría, haciendo que los conceptos se aterricen muy bien.

Con el simulador se complementa la parte teórica sobre estrategia y se realiza de alguna manera en la vida real, formando los equipos, ponerse de acuerdo en el objetivo, seleccionando la estrategia genérica con que se participara y sus respectivas tácticas, es sin duda una de las

aportaciones más significativas que nos llevamos de esta modalidad, ya que prácticamente lo estuvimos viviendo, aunque sea un simulador, se hicieron de una manera práctica.

El otro tema que nos llevamos es como son los mercados cambiantes, ya sea por la industria o por las fuerzas que hay en ellas, como lo fue en nuestra práctica, la fuerza de los competidores fue la más significativa, tratando de codificar cómo reaccionarían, con base al análisis exhaustivo de los resultados en los periodos previos, eso sin duda es clave para la toma de decisiones, sumergirse en los datos, para transformarlos en información que apoye en una toma de decisiones que conlleve los menores riesgos posibles y que al final agregue valor a los objetivos.

Por último, pero no menos importante, el trabajo en equipo que realizamos fue excepcional, nos pudimos complementar muy bien, identificando las fortalezas de cada uno de nosotros, ser abiertos a nuevas opiniones, respetando los puntos de vista de todos y siendo empáticos, son la base para el éxito de todo proyecto, porque los activos más valiosos de las empresas son sus colaboradores y si se logra que sea multidisciplinario viendo los retos y soluciones de puntos de vista diferente, es la manera más grandiosa que se puede esperar en un proyecto.

Esos tres puntos consideramos que abonaron para nuestra vida profesional, porque sin duda, son parte de los retos del día a día, ya seas empleado o emprendedor, siempre debes de tener un objetivo claro, una estrategia que lo sostenga, estar preparados para las adversidades y cambios y tener un equipo calificado que apoye el despliegue de dicha estrategia; de otra manera es muy probable que se fracase.

7.3 Reflexiones sobre la modalidad de simulador de negocios

En esta parte del capítulo, los participantes de la compañía *Baldwin* exponen lo vivido a lo largo de su experiencia en la modalidad de Simulador.

7.3.1 Alejandra Reyes Alvarez

Elegí la opción de Simulador al entender cuál era la dinámica, tras escucharlo de diferentes personas que lo habían cursado, pensé que era la opción ideal para abrirme los ojos a lo más acercado a la realidad que vive una empresa en todas sus áreas, ya que en mi experiencia profesional me he desarrollado mayormente en departamentos operativos y eso ha hecho que muchas veces desconozca los impactos que mi trabajo puede tener en otras partes de la empresa, lo vi como una buena oportunidad de entender desde una perspectiva más amplia, lo que significa desarrollar una estrategia corporativa.

Haber elegido esta modalidad de titulación representó un reto, me hizo poner a prueba el conocimiento adquirido en el ámbito educativo a través de toda la teoría adquirida en las diferentes materias de la maestría, en la preparación de los *IDI I* y *II* en conjunto con los años de experiencia en el ámbito laboral, lo cual aparenta ser algo sencillo, pero no lo es, este experimento reta hasta a la persona más experimentada, aprendí con esto que nunca se está lo suficientemente preparado y que debo siempre continuar aprendiendo, además de entender que es muy importante trabajar en equipo, los diferentes puntos de vista, los cuestionamientos, es enriquecedor tener gente que va buscando un mismo objetivo en la empresa.

Con la elaboración del trabajo de obtención de grado, pude mejorar mis habilidades de redacción, estructurando ideas y conceptos que sean coherentes y mantengan cierto orden, algo que realmente me costó mucho trabajo, pero considero que mejoré bastante comparado a como inicié.

Me siento satisfecha con los resultados y aprendizajes que obtuve dentro de la modalidad de simulador y con los resultados obtenidos en conjunto con mi equipo.

7.3.2 Gilberto Reyes

En lo personal esta modalidad no era la que me quería enfocar para obtener el grado, yo quería hacer un proyecto de intervención en la compañía donde laboro, porque de esa manera aporta valor a la organización el aprendizaje adquirido, al enfocarse en un proyecto real, sin embargo, no lo hice de esa manera por cuestiones de inestabilidad del área en la que estoy y el mismo mercado en su momento, ya que era un requisito indispensable que debiéramos estar en esa área o proyecto hasta finalizar la maestría.

Pero esta modalidad me deja con un muy buen sabor de boca, el enfoque tan fuerte que se le da para entender el concepto de la estrategia, palabra tan común que es escucharla en las organizaciones, pero considero que difícilmente la comprenden completamente los mandos medios y hacia abajo, lo cual es esencial, que todos los colaboradores sepan lo importante que es para la compañía. En los *IDIs* ese concepto me ha quedado muy claro, con toda la teoría, casos de estudio y finalmente poniéndolo en práctica en el simulador.

Capstone tiene varios departamentos en su entorno con los que sentí que estaba a cargo de una empresa, lo cual genera mucho valor al momento de tomar decisiones. A mi equipo y a mí nos puso en muchos dilemas entre sus diferentes áreas y rondas, los cuales me hicieron retroceder a nuestras primeras clases de *IDI* donde se tocan los temas de estrategias, por ejemplo, hacer las concesiones, que vamos a hacer y que no, eso para mí es de las cosas que más disfruté.

El otro tema importante es lo valioso del trabajo en equipo, lo cual es muy similar a la vida real, debo adaptarme a trabajar con otras personas, respetar y escuchar sus puntos de vista, los cuales enriquecen las discusiones para tomar decisiones y al final alinearse a un solo objetivo.

Esto es de lo más complicado en la vida real, sin embargo, es la clave para el éxito en cualquier proyecto y obviamente en el ejercicio del *Capstone* donde hice muy buen equipo con mis compañeros.

Sobre la realización del Trabajo de Obtención de Grado (*TOG*), una de las satisfacciones con las que me quedo, es haber mejorado en el uso del lenguaje académico y uso de las reglas *APA* (*American Psychological Association*), creo que mejoré mucho desde *IDI 1*, hasta este último capítulo, hubo un gran avance.

7.3.3 Larry Hernandez

Elegí la modalidad de simulador de negocios ya conocía que se trababan las otras maneras de titularme, así pues, el nombre de este nuevo modo me pareció innovador e interesante y no dudé en elegirlo; indudablemente no es lo que esperaba.

El transcurso de aprendizaje del *IDI 1* al *IDI 3* enriqueció directamente las habilidades de lectura, redacción, conocimiento del mercado, entendimiento de variables competitivas importantes y muchas otras más en mi persona, mismas que fueron necesarias para cursar el siguiente nivel; el cierre con broche de oro fue *IDI 4*, el cual nos orillaba a poner en práctica todos los conocimientos teóricos adquiridos en los semestres anteriores mediante el uso de un simulador profesional; este *software* como todo otro tenía como entradas de información las cuales fueron nuestras decisiones a nivel directivo y como salida resultados de los indicadores claves de desempeño de los departamentos más relevantes de una organización dentro de una industria electrónica.

Debo aclarar que en un principio no me parecía positivo el hecho de que el trabajo se desarrollara en equipo, sin embargo, con el paso de los capítulos y entregables me di cuenta de que es mucho más enriquecedor tener el punto de vista de otras personas, pues las ideas y

comentarios desde otra perspectiva hicieron que se concluyera el trabajo de mejor manera y a que se despejaran todas las dudas que tenía.

Así pues, el simulador no es lo que esperaba, sino que superó todas mis expectativas al dejar involucrarme en una verdadera toma de decisiones a nivel directivo y analizar los resultados de dichos movimientos, sin duda alguna recomiendo ampliamente esta modalidad, pues se acerca mucho más que otra a lo que en verdad está sucediendo allá afuera pues el conocimiento obtenido indudablemente es la esencia del trabajo que hacemos día con día en nuestras organizaciones.

7.4 Experiencia de la Maestría en el *ITESO*

A continuación, los integrantes de este trabajo de obtención de grado detallan lo que para cada uno ha sido cursar la maestría en administración en *ITESO*.

7.4.1 Alejandra Reyes Alvarez

Cuando decidí estudiar la maestría en administración, me encontraba en un punto de comodidad tras haber terminado mi licenciatura cinco años atrás y el *ITESO* era una comunidad de la que siempre había deseado ser parte y gracias a la oportunidad que mi empresa me brindó al patrocinar mi posgrado, pude entrar a la institución.

Durante mi transcurso en esta maestría, desafortunadamente se cruzó la tan inesperada pandemia de *COVID-19* lo que ocasionó que las clases presenciales fueran suspendidas lo cual también se volvió reto ya que tomar clases en línea no era algo de lo que hubiera sido participe antes y mis niveles de atención no eran los mismos al inicio, sin embargo, tuve que ir adecuándome a la nueva modalidad de estudio y gracias a que el *ITESO* supo adaptar sus recursos tecnológicos y humanos para que fuera más sencillo para todos, demostraron su filosofía y profesionalismo ante todo.

La contribución que el instituto tiene con sus estudiantes respecto a los valores fue fundamental en este camino, a su vez, el sentido humano de sus investigadores y profesores, la experiencia de estos en diferentes áreas aportó de manera significativa para llegar al final de este objetivo, todo ello será de ayuda para desempeñarme en el ámbito laboral y compartir con otros la experiencia profesional.

Haber concluido estos años de estudio, representaron un reto significativo en mi vida, años de dedicación, de sacrificios pero que hoy se transforman en una aspiración cumplida, me siento afortunada de haber tenido la oportunidad de hacerlo.

7.4.2 Gilberto Reyes

Siempre he estado consiente de que el aprendizaje continuo debe ser prioritario para el desarrollo personal y profesional de las personas. Desde que terminé mi licenciatura, me seguí actualizando, tomando cursos, talleres y diplomado, muchos de ellos aquí en el *ITESO*.

Siempre he tenido esa inquietud de aprender cosas nuevas, esa fue la razón por la cual me decidí cursar el *MBA (Master of Business Administration)*. Cuando inicié, tenía más de diez años de haber salido de la Universidad, lo cual hizo que tuviera un inicio un poco complicado y con dudas, en lo que me aclimatava al regreso de las aulas y demás cosas que ese conlleva, si bien había estado asistiendo a cursos y diplomados, el ambiente de la maestría es muy diferente, donde debes de seguir un régimen más estricto, muchas lecturas, investigación, tareas, trabajo en equipo y tener que cerrar con una calificación mínima para pasar la asignatura.

Una vez cursando la primera materia volví a retomar el ritmo y la disciplina, dejé atrás ese pensamiento que me hacía dudar si esta elección realmente era lo que quería, y empecé a disfrutar el aprendizaje, me resurge la necesidad de entender y cuestionar el entorno para expandir mis horizontes,

La calidad de las asignaturas fue muy buena, unas más que otras, sin embargo, de lo que más me quedó, es que en la mayoría de las materias me llevaron a pensar más allá de mi entorno, me orillaron a ver como cada persona puede explotar el potencial y sobresalir no solo en sus empleos, si no, llegar a ser un emprendedor y no quedarte como empleado, lo cual no es malo, pero me parece muy bueno que se recalque esa parte de explotar el potencial que se tiene y atrevernos a emprender. Para lo cual me dieron mucha información y herramientas, desde las instituciones que apoyan a los emprendedores, hasta los proyectos que se requieren para ejercitar esas habilidades.

A pesar que la más de la mitad del posgrado fue vía remota o en línea, la calidad de las asignaturas no bajó, pero me hizo experimentar una modalidad que no había tenido la oportunidad de hacer, teniendo que romper paradigmas, porque a pesar que estoy acostumbrado a tener teleconferencias en el trabajo, la parte educativa siempre había sido presencial, sin embargo, me sirvió para adaptarme a este cambio, porque tarde que temprano esta modalidad iba a llegar, lo que hizo la pandemia, fue acelerarlo.

Sin duda, fue una de mis mejores elecciones que he tomado, aprendí mucho de la institución, filosofía, sus profesores, y por supuesto de la experiencia y vivencias de mis compañeros que se compartieron en las diferentes asignaturas, lo cual considero me ha hecho crecer como persona y profesionista.

7.4.3 Larry Hernandez

La decisión de estudiar un posgrado en el *ITESO* nació de los buenos comentarios que distintas personas en el medio laboral tenían de la universidad, mismos que evocaban a los principios y valores que la institución tiene y que además pone en práctica para beneficiar a la sociedad. El

ITESO es una escuela con una reputación ejemplar, no solo por el nivel educativo que tiene si no por el perfil ético con el que cuenta.

La maestría en administración de empresas representó un gran reto para mí, pues el nivel de exigencia académica a nivel posgrado fue algo nuevo, sin embargo, las asignaturas dentro del programa de estudio, así como los docentes que las impartieron ayudaron a que el proceso de aprendizaje fuera más agradable. El *MBA* tiene dentro de su estructura académica la impartición de clases que mejoraron mis habilidades financieras, instruyeron nuevos conocimientos relativos a la gestión de recursos dentro de una compañía, pero sobre todo que me enseñaron a ser una mejor persona.

Cabe destacar que la mayoría de mis asignaturas de la maestría las tuve que tomar bajo la modalidad en línea, debido a la pandemia del *COVID-19*, dicho nuevo modo de estudio me orilló a incrementar distintas habilidades tales como la comunicación, concentración, administración del tiempo y el uso de herramientas digitales; dichos aprendizajes impactan directamente en mi desarrollo profesional debido al tipo de industria en la que actualmente laboro, pero lo más importante es el uso diario que les puedo dar para desarrollarme de mejor manera como persona.

En definitiva, la maestría en administración tomada en el *ITESO* marca positivamente en mi persona un antes y un después; un cambio que necesitaba en mi vida profesional y personal, el impacto generado en mí, permeo de valores, conocimientos y experiencias que indudablemente me servirán para afectar de manera positiva a la sociedad. Mi desarrollo educativo siempre fue en escuelas públicas y me llena de orgullo, felicidad y gratitud ser parte de la historia de la que considero la mejor institución educativa del país.

7.5 Conclusiones

La teoría que se tuvo a lo largo del posgrado ayudó a discernir y obtener conocimiento que generará valor en nuestras vidas personales y profesionales, para que estas herramientas maduren y aporten consideramos que se deben llevar a la práctica y para cerrar el ciclo, debemos ser agentes del cambio, pasar este conocimiento a nuestro entorno social.

Con el ejercicio del simulador de pudimos poner en práctica parte de ese conocimiento adquirido, sin embargo, fue solo un pequeño paso, sabemos que con certeza ese paso, solo es el inicio de un gran camino que tenemos por recorrer y poner en práctica todas esas herramientas.

Referencias

- AB InBev. (27 de January de 2022). *Our Brands*. Obtenido de AB InBev: <https://www.ab-inbev.com/our-brands/>
- Bower, J., & Gilbert, C. (2007). How Managers' Everyday Decisions Create or Destroy Your Company's Strategy. *Harvard Business Review*, 9.
- Capsim. (1 de Marzo de 2022). *Capsim*. Obtenido de Capsim: <https://www.capsim.com/>
- Chiavenato, I. (2017). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. España: McGraw-Hill, Interamericana de España.
- Churchill, N., & Mullins, J. (2001). How fast can your company afford to grow. *Harvard Business Review*, 11.
- Collins, D., & Montgomery, C. (2008). Competing on resources. *Harvard Business Review*, 140-150.
- Companies Market Cap. (21 de October de 2021). *Market capitalization of Starbucks (SBUX)*. Obtenido de Companies Market Cap: <https://companiesmarketcap.com/starbucks/marketcap/>
- Controladora Comercial Mexicana. (2014). *Reporte Anual CCM 2014*. México: Controladora Comercial Mexicana.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Denton, I. (17 de Feb de 2017). *Meet Panera Bread's Head Baker Tom Gumpel*. Obtenido de Sarasota Magazine: <https://www.sarasotamagazine.com/eat-and-drink/2017/02/tom-gumpel-does-what>
- Dobs, R. F., & Koller, T. M. (1998). The Expectations Treadmill. *Semantic Scholar*, págs. 32-43.
- Druker, P. (1993). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper business.
- EDGAR. (22 de October de 2021). *EDGAR Company Filings*. Obtenido de U.S. Securities And Exchange Commision : <https://www.sec.gov/edgar/searchedgar/companysearch.html>
- Eriksson, C. (2011). Starbucks Corporation (A). *Darden Business Publishing: University of Virginia*, 1-19.
- Etsy. (2020). *Integrated Annual Report*. Brooklyn: Independent Registered Public Accounting Firm.
- Etsy. (10 de 2 de 2022). *Investor Relations*. Obtenido de Etsy: <https://investors.etsy.com/home/default.aspx>
- Fisher, M., Gaur, V., & Kleinberger, H. (2017). Curing the addiction to growth: lessons from the retail industry. *Harvard Bussines Review*, 66-74.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.

- Giurge, L., & Bohns, V. (3 de Abril de 2020). *3 consejos para evitar el agotamiento de la FMH*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2020/04/3-tips-to-avoid-wfh-burnout?language=es>
- Google Finance. (11 de February de 2021). *Google*. Obtenido de Google Finance: <https://www.google.com/finance/quote/ETSY:NASDAQ?sa=X&ved=2ahUKEwi-1aiL2fv1AhWyiUQIHYiHBboQ3ecFegQIFBAe>
- Gratton, L. (27 de April de 2020). *MIT Sloan Management Review*. Obtenido de https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-help-employees-work-from-home-with-kids/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_content=Read%20the%20new%20article%20now%20%C2%BB&utm_campaign=Enews%20GEN%205/5/2020
- Grupo, La Comer. (13 de septiembre de 2021). *La Comer*. Obtenido de La Comer en tu casa: <https://lacomerfinanzas.com.mx/wp-content/uploads/1T21present.pdf>
- Hill, C., & Jones, G. (2013). *Teoría de la gestión estratégica*. Mason: South Western Cengage Learning.
- Hunger, T. L. (2010). *Cases in Strategic Management and Business Policy*. 2004: Pearson.
- Investing.com. (17 de Septiembre de 2021). *SORIANAB Income Statement*. Obtenido de Investing.com: <https://www.investing.com/equities/soriana-b-income-statement>
- Jones, G., & Reisen de Phino, R. (28 de Agosto de 2007). *Natura: Belleza Global Hecha en Brasil*. *Harvard Business Review*, págs. 1-29.
- Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (Julio de 2005). *El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño*. *Harvard Business Review*, págs. 1-11.
- Kavadias, S., Ladas, K., & Loch, C. (2016). *The Transformative Business Model*. *Harvard Business Review*, 1-10.
- Kelly, E., & Moen, P. (27 de Abril de 2020). *Fixing the Overload Problem at Work*. Obtenido de MIT Sloan Management Review: <https://sloanreview.mit.edu/article/fixing-the-overload-problem-at-work>
- Koehn, N., Mcnamara, K., Khan, N., & Legris, E. (2014). *Starbucks Coffe Company: Transformation and Renewal*. *Havard Business School*, 1-71.
- Kourdi, J. (2015). *Business strategy: A guide to effective decision-making*. New York: PublicAffairs.
- Linde, L., Sjödin, D., Parida, V., & Gebauer, H. (2021). *Evaluation of Digital Business Model Opportunities*. En *A Framework for Avoiding Digitalization Traps* (págs. 64:1, 43-53). Research Technology Management.
- Lipson, M. (2009). *Panera Bread Company*. *Darden Business Publishing: University of Virginia*, 1-8.
- Lowy, J. (09 de April de 2020). *MIT Sloan Management Review*. Obtenido de <https://sloanreview.mit.edu/article/overcoming-remote-work-challenges/>
- Mackay, A., Migdal, A., & Masko, J. (2021). *Uber: Competing Globally*. *Harvard Business Review*.

- Martínez, J., & Hernández, U. (12 de noviembre de 2008). *Expansión*. Obtenido de El casino de los derivados: <https://expansion.mx/expansion/2008/11/12/doble-o-nada>
- McGrath, G. R. (January–February 2012 de 2012). How the growth outliers do it? *Harvard Business Review*, págs. 110-116.
- O'Brien, S. A. (2017). *Uber has more work to do winning over drivers*. Obtenido de money.cnn.com. .
- Orleans, A., & Siegel, R. (2017). AB INBEV: Brewing and Innovation Strategy. *Stanford Business*, 22.
- Ovans, A. (23 de January de 2015). *What is a business model?* Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>
- Pallares, M. A. (24 de septiembre de 2013). *El Financiero*. Obtenido de Soriana acelerará su expansión en el 2014: <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/soriana-acelerara-su-expansion-en-el-2014/>
- Partnerbase. (12 de February de 2022). *Partnerbase*. Obtenido de Etsy's Partnership Ecosystem: <https://www.partnerbase.com/etsy>
- Pasquali, M. (7 de July de 2021). *Statista*. Obtenido de Annual net income of Etsy Inc. from 2012 to 2020: <https://www.statista.com/statistics/409379/etsy-annual-net-loss-income/#:~:text=This%20statistic%20presents%20Etsy's%20annual,of%20349%20million%20U.S.%20dollars.>
- Passport. (15 de January de 2020). *Organización Soriana SAB de CV*. Obtenido de Euromonitor International: <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.iteso.mx/portal/Analysis/Tab#>
- Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage*. NY: Free Press.
- Porter, M. (2012). *Estrategia Competitiva*. México: Patria.
- Porter, M. E. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de industrias y competidores*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (Diciembre de 1996). ¿Que es estrategia? *Harvard Business Review*, págs. 61-78.
- Porter, M. E., Lorsch, J. W., & Nohria, N. (2004). Seven surprises for new CEOs. *Harvard Business Review*, 62-72.
- Ramírez, M. (29 de enero de 2015). *Milenio*. Obtenido de Milenio: <https://www.milenio.com/negocios/soriana-compra-la-comercial-mexicana>
- Rangan, K., & Garcia, R. (2009). Grupo Bimbo: Growth and Social Responsibility. *Harvard Business School*, 1-22.
- Román, R. (2015). Planean dividir Comercial Mexicana en dos firmas. *El Economista*.
- Roy, M. (17 de Junio de 2021). *Cuatro ejemplos de éxito de transformación digital en los negocios*. Obtenido de computerweekly: <https://www.computerweekly.com/es/consejo/Cuatro-ejemplos-de-exito-de-transformacion-digital-en-los-negocios>
- Schaich, R. (2010). *Panera Bread Company: an overnight success in 30 years*. Seminario Ignite.

- Schoemaker, P. J., Krupp, S., & Howland, S. (2013). Strategic Leadership: The Essential Skills. *Harvard Business Review*, 131-134.
- Schoemaker, P., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. *California Management Review*, 15-42.
- Soriana. (2015). *Informe Anual*. Monterrey, N.L. México: Organización Soriana.
- Soriana. (2020). *Informe Anual*. *Organización Soriana*, 1-89.
- Stark, A. (4 de Febrero de 2022). *Harvard Business Review*. Obtenido de ¿Qué pasa con la ética empresarial?: https://hbr.org/1993/05/whats-the-matter-with-business-ethics?language=es&_ga=2.138583859.1295780098.1643989049-665347782.1643989049
- Stein, G., & Capapé, J. (2009). Factors of CEO Failure: Mapping the debate. *IESE Business School - University of Navarra*, 1-58.
- Talin, B. (23 de Abril de 2021). *11 Modelos De Negocio Digital Que Debe Conocer, Incluyendo Ejemplos*. Obtenido de More than digital: <https://morethandigital.info/es/11-modelos-de-negocio-digital-que-debe-conocer-incluyendo-ejemplos/>
- Teo, G., & Kien, S. (2017). The Quest For Legitimacy In Digital Disruption: The Cas of UBER. *Nanya Business School*, 1-22.
- Thompson, S. a. (2007). *Crafting and Executing Strategy*. McGraw-Hill Companies.
- Tracxn. (November de 2021). *Tracxn*. Obtenido de Acquisitions by Etsy: <https://tracxn.com/d/acquisitions/acquisitionsbyEtsy>
- Treacy, M., & Wiersema, F. (January de 1993). *Harvard Business Review*. Obtenido de Customer Intimacy and Other Value Disciplines: <https://hbr.org/1993/01/customer-intimacy-and-other-value-disciplines?language=es>
- Whiteside, S. (03 de 09 de 2020). *WARC*. Obtenido de WARC: <https://www.warc.com/newsandopinion/opinion/how-ab-inbev-is-thinking-about-the-coronavirus/en-gb/3461>
- Winston, A. (16 de March de 2020). *Mit sloan managment review*. Obtenido de Is the COVID-19 Outbreak a Black Swan or the New Normal?: https://sloanreview.mit.edu/article/is-the-covid-19-outbreak-a-black-swan-or-the-new-normal/?utm_source=twitter&utm_medium=social&utm_campaign=sm-direct
- Winstone, A. (2020). Is the COVID-19 Outbreak a Black Swan or the New Normal? *MIT Sloan Management Review*.
- Worden, S. (2003). *The essence of Leadership*.
- Zippia. (10 de 2 de 2022). *Etsy company history timeline*. Obtenido de Zippia the career expert: <https://www.zippia.com/etsy-careers-4074/history/>

