

ESTRATEGIA APLICADA



GRUPO#3

PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO INICIAL



Al inicio del simulador, la compañía contaba con dos tecnologías:

- Baterías AGM: consolidadas, rentables, con un precio base de 10 USD. Se buscó mantener precios competitivos y reducir la autodescarga y costos variables para sostener el atractivo en el segmento solar.
- Supercapacitores: de gran potencial, pero altos costos y escasa adopción. La estrategia fue explorar este mercado mediante inversiones crecientes en I+D.

Estrategia

- Dual exploit/explore:
 - Explotar AGM.
 - Explorar supercapacitores, enfocándose en escalar prestaciones (densidad energética, ciclos y tiempo de recarga) para penetrar mercados UPS y Marine a precios superiores.

PRIMER CICLO DE CONTROL

Año 3

Al analizar los datos heredados, se identificaron dos retos:

1. Baterías AGM: disminución de márgenes por obsolescencia.
2. Supercapacitores: potencial de crecimiento sub-atendido.

Respuesta Estratégica

- AGM: Se reforzó la línea con 1,2 M USD en I+D para reducir la autodescarga y 1,8 M USD en mejoras de procesos, manteniendo el precio apenas por debajo de 10 USD para preservar el valor percibido.
- Supercapacitores: Se invirtieron 2 M USD en densidad energética y 3 M USD en reducción de costos unitarios. A pesar de mantener el precio en 20 USD, se proyectó un incremento del 8% en forecast.

Resultados

- Crecimiento real de 8,8% en AGM y 7,9% en supercapacitores, validando la tesis de priorizar I+D sobre el aumento de precios.



AJUSTE DE PORTAFOLIO



• AÑO 4

Detectamos señales de saturación en el segmento Solar para AGM, por lo que recortamos el forecast AGM en 38 % y mantuvimos el de supercapacitor prácticamente sin cambios, acompañándolo de 3 M USD adicionales en densidad energética y 4 M USD en mejora de proceso.

- La corrección provocó una variación negativa en AGM (-38,4 %), pero evitó inventarios ociosos.
- Supercapacitor superó el plan en 13,5 %, consolidando su penetración en UPS.



ESTABILIZACIÓN DE COSTOS

- AÑO 5

Con la volatilidad bajo control, repetimos la dosis de I+D: 2 M USD para autodescarga AGM y 3 M USD para energías supercapacitor. Sin embargo, un exceso de optimismo en el forecast SC (-25,2 % de varianza) mostró que el mercado aún asimilaba el alza de características técnicas. AGM, en cambio, rebotó con un +3,2 % gracias a la reducción del coste variable hasta 6,04 USD/unidad.

PUNTO DE INFLEXIÓN

• AÑO 6

Optamos por un giro agresivo a la innovación en supercapacitor:

- 2 M USD en Recharge Cycles y 4 M USD en Recharge Time, complementados con 3 M USD en mejora de procesos.

AGM no recibió nuevos fondos, preservando liquidez.

La apuesta resultó en un desbordamiento de demanda SC (+63 %); los AGM mantuvieron la base instalada con un leve -1,3 % de varianza. El margen SC mejoró a 37 % pese al alza de precio a 21 USD.



CONSOLIDACIÓN DE LA CURVA DE APRENDIZAJE

Repetimos la estructura de inversión (2 M cycles, 4 M time, 3 M cost SC) y reactivamos una inyección moderada en AGM (1 M USD autodescarga, 3 M USD proceso) para lanzar la versión “Low-Self-Discharge”. Ambos productos superaron el pronóstico (AGM +10,5 %; SC +23,9 %), lo que confirmó la eficacia de calibrar pronósticos con históricos suavizados en vez de simples promedios.




EXPANSIÓN MARINA

Para alargar la vida en aplicaciones Marine, incorporamos 2 M USD en autodescarga SC y continuamos con los ciclos de recarga. AGM siguió bajando costes (variable a 4,46 USD). Las desviaciones se mantuvieron controladas (AGM +8,8 %; SC +21,7 %) y justificaron nuevos incrementos de precio.



REPOSICIONAMIENTO COMPETITIVO

Ante señales de reacción de la competencia, asignamos 0,5 M USD en densidad AGM y 4 M USD adicionales a su autodescarga; supercapacitor destinó 3,5 M USD a la misma característica. Los ajustes permitieron sostener diferenciales de precio y proteger la cuota sin sacrificar crecimiento (varianza AGM +8,7 %; SC +25,9 %).



ÚLTIMO IMPULSO

En la última ronda reforzamos la propuesta de valor:

- AGM: 1 M USD densidad energética + 5 M USD autodescarga + 4 M USD proceso.

SC: 7 M USD autodescarga + 4 M USD proceso + 2 M USD ciclos.

Los supercapacitores registraron 35,14 M de unidades vendidas (varianza +9,8 %); AGM alcanzó 23,67 M (varianza +10,1 %). El ingreso total fue de ~975 M USD y el margen neto consolidado rondó el 38 %.

MUCHAS
GRACIAS

