

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



Proyecto de Consultoría Para Optimizar la Cadena de Suministro en Empresas Familiares y Pymes

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

Presenta: **ALFONSO ORDAZ PALACIOS**

Tutora **PATRICIA POCIVI GARZÓN**

Tlaquepaque, Jalisco. 7 de noviembre de 2020.

RESUMEN

Este proyecto está orientado en definir un modelo de negocio de consultoría en la que ponemos a disposición de los clientes nuestro conocimiento en diferentes industrias dentro de la cadena de suministro para ofrecer soluciones eficientes, seguras y que generen productividad al menor costo posible sin mermar en ningún momento la calidad de sus productos.

Nuestro mercado meta son las PyMes, las cuales son las más vulnerables a los efectos del COVID-19 y son estas mismas las que cambiarán gradualmente parte de su naturaleza celosa por compartir información de su compañía, dándole paso a las consultorías para recibir un mayor nivel de asesoramiento que les ayude a lograr sus objetivos de una manera más eficientes y poderle hacer frente a un mercado tan volátil como el que estamos viviendo.

El alcance del proyecto está enfocado básicamente en 4 elementos claves dentro de cualquier organización, los cuales nos darán las eficiencias y ahorros esperados. La planeación, la optimización de los inventarios, la eficiencia del surtido y el transporte son los rubros que estudiaremos con cada cliente.

La consultoría es el resultado de una época de crisis, de la experiencia que he adquirido en diferentes compañías y sobre todo de las enseñanzas que me dejó la maestría y los maestros que tuve en todas y cada una de las materias.

Palabras clave: Consultoría, PyMes, cadena de suministro, optimización de proceso

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	2
CONTEXTOS DEL PROYECTO	2
1.1 Conceptos PyMEs	2
1.1.1 Microempresas	3
1.1.2 Pequeñas y Medianas Empresas	3
1.1.3 Características Principales de las PyMEs	4
1.2 Objetivo	5
1.3 Límites y alcances	6
CAPITULO II	8
LAS EMPRESAS EN EPOCA DE CRISIS	8
2.1 Las PyMEs en Época COVID-19	8
2.1.1 Panorama Actual de la Economía	8
2.1.2 Actualidad de las PyMEs en México	10
2.2 Aprendizajes del COVID-19 en las PyMEs	12
2.3 Retos de las PYMES en la Actualidad.	12
2.4 La Productividad en la Cadena de Suministro.....	14
CAPÍTULO III	16
LA VISIÓN DEL EMPRESARIO	16
3.1. Resultados de la investigación cualitativa	16
3.2. Resultados.....	17
CAPITULO IV.....	23
MODELO DE NEGOCIO.....	23
4.1 Modelo CANVAS	23
4.2 Modelo PESTEL	24
4.3 Alcance del Proyecto	25
4.3.1 Diagnóstico	25
4.3.2 Proceso de Productividad.....	26
4.3.3 Planeación	28
4.4 Aliados estratégicos.....	29
4.5 Mercado Meta.....	30
4.6 Estructura Funcional del Negocio	31

4.7 Estructura Organizacional	32
4.7.1 Descripción de puestos y sueldos.....	¡Error! Marcador no definido.
4.8 Inversión Arranque de Operaciones	33
4.8.1 Inversión Inicial	33
4.8.2 Gastos Fijos	33
CONCLUSIONES.....	34
Referencias Bibliográficas.....	37

INTRODUCCIÓN

Estamos viviendo meses complicados desde cualquier perspectiva en la que se analice, una sociedad dividida por ideologías políticas diferentes, en temas de salud un virus que vino a cambiar el mundo y a vivir una nueva normalidad, en temas económicos la situación del COVID-19 agudizó aún más los problemas que veníamos arrastrando desde el año pasado, nuestra economía se frenó y la incertidumbre aún continúa.

Cada crisis trae su oportunidad y el COVID-19 no es la excepción. El mundo cambió en cuestión de días y debido a esto también los hábitos y comportamientos de los consumidores.

Efectivamente hay muchos sectores que fueron golpeados brutalmente, pero muchos otros han logrado reponerse y con creatividad y resiliencia han empezado a mitigar los impactos negativos.

En alguna conferencia de las muchas que he visto durante esta pandemia, escuché a un CEO dentro de la industria automotriz que comentaba: “no debemos desperdiciar una crisis, es clave, y nos la podemos pasar llorando y si es el caso, prefería vender pañuelos”. Es un claro ejemplo de lo que debemos hacer para seguir adelante y sacarle lo mejor ante problemas complejos.

Este proyecto de Consultoría nace a partir de todo lo anterior, de una crisis económica ocasionada por una pandemia y encuentro la oportunidad para comenzar a emprender a través de una Consultoría, aprovechando la experiencia que he adquirido a lo largo de más de 10 años liderando equipos para optimizar la cadena de suministro en diferentes compañías, principalmente de consumo.

CAPITULO I

CONTEXTO DEL PROYECTO

1.1 Conceptos PyMEs

La empresa es una organización cuyas características principales es que están integradas por personas, disponen de capital y de recursos tanto intelectuales como materiales, así como de una dirección que coordine todos estos elementos hacia la producción de bienes y servicios y obtener utilidades. Las personas que emplea recibirán un salario a cambio del trabajo que realizan.

La PyME es el acrónimo utilizado a la hora de hablar de pequeñas y medianas empresas. Estas, generalmente suelen contar con un bajo número de trabajadores y de un volumen de negocio en comparación con grandes corporaciones industriales o mercantiles. Las PyMEs se pueden definir en base a un criterio general que han tomado varios organismos internacionales, y es el número de trabajadores con que cuentan.

TIPO DE INDUSTRIA	PERSONAL
MICRO INDUSTRIA	0 – 30
PEQUEÑA INDUSTRIA	30 – 100
MEDIANA INDUSTRIA	100 – 500

Las PyMEs son un factor económico y social de mucho peso tanto en la sociedad mexicana como en el mundo.

1.1.1 Microempresas

Son consideradas microempresas todas aquellas compañías industriales, comerciales o de servicios que emplean entre 1 a 30 trabajadores y cuyas principales características o problemas a los que se enfrentan son:

- Falta de organización y dirección que limitan su capacidad de negociación y crecimiento.
- Falta de tecnología para enfrentar nuevos retos
- Carecen de una cultura de calidad
- Alta rotación de personal
- Mala calidad de los materiales
- Poco conocimiento respecto a apoyos gubernamentales
- Incapacidad crediticia

1.1.2 Pequeñas y Medianas Empresas

Estas empresas cuentan con un número no muy grande de trabajadores y el nivel de ventas es de bajo a moderado, lo cierto es que para México así como con muchos países las MIPYMES son consideradas el principal motor de la economía ya que son las que más empleo generan en una nación.

En la industria, las PyMEs son aquellas que cuentan con más de 30 y hasta 500 empleados.

Las características comunes para este tipo de empresas son:

- Mantienen un marcado estilo autocrático de Dirección, que las hace resistente a los cambios
- Muchos miembros de la familia ocupan cargos directivos
- Se aprecia una excesiva rigidez en el liderazgo, lo que impide el desarrollo de otras personas para acceder a puntos clave.

- Se valora mucho más la fidelidad que la habilidad
- Existe una renuencia y hacen poco por incluir e incorporar a extraños expertos a su organización por falta de confianza y celo a su forma de administrar la compañía.

1.1.3 Características Principales de las PyMEs

Las PyMEs en su mayoría son altamente volátiles, ya que su naturaleza es que las empresas desde su nacimiento son pequeñas y los decesos se producen en los primeros años de vida. Cleri, (2007)

Según el mismo autor, el momento de la verdad una vez puesta en marcha la compañía es el choque de ideas entre el creador y el punto de vista de los clientes. Si no hace match, se produce el deceso. Una vez sorteado esta etapa, es muy probable que la compañía logre sobrevivir.

A su vez, Cleri (2007) menciona las siguientes fortalezas y debilidades de las PyMEs:

- Flexibilidad: Su organización pequeña y dinámica les otorga una elasticidad para amoldarse a ambientes inciertos y cambiantes.
- Pioneros: Innovaciones novedosas que se van insertando en el mercado y si la propuesta es exitosa, puede llegar a manejar grandes escalas
- Provedora de bienes y servicios: Tanto para consumidores como para grandes compañías que delegan algunas tareas a contratistas externos.
- Creativas: A través de innovaciones van creando productos y/o servicios que llenarán huecos dentro de una demanda cada vez más exigente.
- Equilibrio de la sociedad: Son parte esencial del crecimiento sostenido de nuestra economía
- Mano de obra: Son los principales empleadores que existe en nuestra sociedad.
- Contribuyentes constantes al Estado: Aportan al fisco de manera directa o indirecta
- Permiten el equilibrio regional: Las PyMEs nacen y están fincadas para cubrir una demanda local, por lo que se mantienen ancladas en su lugar de origen.

Como parte de las debilidades, Cleri (2007) describe los siguientes:

- Volatilidad: Presentan una tasa de mortalidad muy alta, debido a la fragilidad de cómo están constituidos.
- Sensibilidad a los entornos negativos: no todas las compañías tienen la fortaleza para librar ambientes hostiles que son tan comunes en países en desarrollo.
- Problemas de volumen: sus producciones son muy limitadas, lejos de las economías de escala donde no les permite competir en términos de productividad.
- Producción excesivamente diversificada: Algunas empresas se sienten orgullosas de la oferta tan amplia que tienen, cuando realmente lo que tienen es un problema operativo que no les permite ser productivos.
- Retraso tecnológico: La mayoría de las PyMEs no invierten en nuevas tecnologías, por lo que se alejan de las mejores prácticas que aplican las grandes compañías.
- Baja productividad: Por volumen y atraso tecnológico tienen, naturalmente, menor productividad que las grandes empresas.
- Carencia de estrategia: Funcionamiento anárquico y no planificado.
- Falta de comunicación: La información es escasa o nula, incompleta, no trabajada y sobre todo, no fluye en tiempo y forma.

1.2 Objetivo

En este proyecto, lo que se busca es identificar áreas de oportunidad en organizaciones pequeñas y medianas que nos lleven a encontrar ahorros dentro de procesos establecidos, para mejorar la calidad de sus productos, reducir tiempos de trabajo, ahorrar algunos costos tales como consumibles, gastos de transporte y distribución mediante optimización de rutas. Todo lo anterior con el mínimo de inversión posible.

Objetivo General:

Desarrollar un modelo de negocio para asesorar empresas familiares y PyMEs y ayudarlos a comprender y gestionar mejor los riesgos y a tomar decisiones sólidas basadas en hechos.

A través de estrategias de intervención se espera que los directivos de las empresas puedan resolver complejos desafíos técnicos u operativos para avanzar en su desempeño de una manera segura y sostenible.

Lo que se ofrecerá a las empresas es conocimiento y habilidades y compartir información de nuestra amplia experiencia práctica en la industria, conocimiento técnico e innovaciones conjuntas de la industria mediante el desarrollo de estándares nuevos o actualizados y prácticas recomendadas.

1.3 Límites y alcances

Este proyecto está orientado en definir un modelo de negocio de consultoría en la que ponemos a disposición de los clientes nuestro conocimiento en diferentes industrias dentro de la cadena de suministro para ofrecer soluciones más eficientes, seguras y que generen productividad sin mermar en ningún momento la calidad de sus productos.

El alcance del modelo de negocio inicia con un diagnóstico de la empresa y termina con un informe en la que se sugieren modificaciones a ciertos procesos con un detalle de los beneficios económicos que obtendrían y en caso de que se requiera de alguna inversión, el entregable al cliente deberá estar acompañado de su respectivo ROI (Return On Investment)

Es importante aclarar que la responsabilidad termina en el momento en el que se recibe el informe. La ejecución de los puntos sugeridos son responsabilidad del cliente y la consultoría daría seguimiento y guía hasta finalizarlos.

La estructura del modelo de negocio sería muy básica ya que la gestión de búsqueda de nuevos clientes, la presentación con ellos, recorrido y diagnóstico de la empresa y las sugerencias como solución de negocio las realizaría un servidor.

Dependiendo del crecimiento de la consultoría, evaluaría la posibilidad de contratar a ingenieros recién egresados que me ayuden a darle seguimiento a las intervenciones y ejecuciones que cada cliente está realizando hasta finalizarlas.

CAPITULO II

LAS EMPRESAS EN EPOCA DE CRISIS

2.1 Las PyMEs en Época COVID-19

Las empresas buscan adaptarse lo más rápido posible a la nueva forma de gestionar su negocio para preservar los puestos de trabajo y para encontrar nuevas estrategias que los lleven a encontrar la salida ante esta crisis no planeada. Más adelante encontraremos cómo ha afectado a las compañías dependiendo del sector, qué ha hecho el gobierno para apoyarlas, qué hemos aprendido y los nuevos retos a los que nos hemos tenido que enfrentar.

2.1.1 Panorama Actual de la Economía

Según el Informe Especial COVID-19 No. 4 emitido por la CEPAL, la crisis económica derivada de la pandemia tiene su origen tanto en la oferta como en la demanda. Las restricciones sociales han generado la suspensión total o parcial de las actividades productivas. Este efecto ha sido más fuerte en sectores cuyas actividades implican aglomeración y cercanía física tales como: turismo, espectáculos, hoteles y restaurantes, transporte y servicios personales, mientras que ha sido menor en aquellos que se han considerado indispensables: alimentos, desinfectantes, artículos de limpieza, medicamentos e insumos y equipos médicos.

La combinación de los efectos sobre la oferta y la demanda ha tenido intensidades distintas en los diferentes sectores (véase diagrama 1).

Diagrama 1. Oferta y Demanda | Efectos en los diferentes sectores

FUERTES	SIGNIFICATIVOS	MODERADOS
Servicios de Turismo	Minería	Agricultura, ganadería y pesca
Industria Cultural Tradicional	Electricidad, gas y agua	Producción de alimentos para el mercado interno
Comercio	Construcción y materiales para la construcción	Insumos y equipamiento médico
Reparación de Bienes	Servicios Empresariales	Medicamentos
Hoteles y Restaurantes	Actividades Financieras	Telecomunicaciones
Transporte	Bebidas	Envases
Moda	Muebles y madera	
Automóviles	Industria Química	
	Electrónica - maquinaria y equipo	

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Según el Fondo Monetario Internacional (2020), el impacto de la pandemia en la economía mexicana provocará una contracción de 10.5% en el PIB del 2020. Para el 2021, el organismo estima un rebote del 3.3%.

En una nota de Hernández, (2020) en el Financiero, se describe que México no sólo es el país de América Latina con la previsión más negativa, también es una de las cinco naciones en el mundo que se espera tenga un mayor golpe en su economía, con la expectativa de que su PIB caiga a una tasa de dos dígitos. Su pronóstico es superado por España e Italia, en donde se prevén contracciones de 12.8% y Francia con una caída estimada de 12.5%

También apunta que la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) actualizó sus proyecciones y en su escenario base estimó que el PIB de México se contraerá 7.5% en 2020 y repuntará 3% en 2021. Su segundo escenario, en el que contempla un rebote de contagios de COVID-19, prevé una caída del 8.6% en este año.

Por otra parte, el Banco Mundial prevé una caída de la economía mexicana del 7.5% para avanzar 3% en 2021; en tanto que la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) pronostica una caída del 6.5% en el PIB del presente año.

Por todo lo anterior, este 2020 es un año de mucho aprendizaje que nos pone a prueba para ser muy asertivos en la toma de decisiones, principalmente desde el gobierno federal autorizando apoyos fiscales que ayuden a aminorar los riesgos de una recesión más profunda. Por lo que se requiere también, modificar las estrategias para facilitar el proceso y poder dar de alta a futuras empresas en el sector formal.

2.1.2 Actualidad de las PyMEs en México

Las empresas familiares y las PyMEs serán las más afectadas por la crisis de la actual pandemia del COVID-19, aún y cuando exista una mayor recuperación en el segundo semestre del año bajo una nueva normalidad, el Coronavirus ha dejado una marca negativa dentro de los estados financieros en este tipo de industria.

Estas empresas son las que han estado y estarán más expuestas a los efectos del COVID-19 en términos de su salud económica. Aún y cuando existan planes y apoyos gubernamentales para contrarrestar esta problemática, no todas las empresas tienen el músculo financiero para sobrevivir los próximos meses.

Según datos de Maraboto (2020), el presidente de la Asociación Latinoamericana de Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (Alampyme) mencionó en marzo de este año que 4.5 millones de MyPYMEs estaban en incertidumbre con pérdidas de 30,000 millones de

pesos que podrían extenderse a 250,000 millones de pesos, dependiendo de cuánto realmente termine la emergencia sanitaria.

Maraboto (2020) menciona que un mes más tarde la Asociación de Emprendedores de México (ASEM) realizó una encuesta cuyos resultados son preocupantes. De entrada 77% de las MyPyMES podrían dejar de operar en menos de dos meses y 25% se verían forzadas a despedir personal; 57% de los microempresarios entrevistados expresaron que tendrían dificultad para pagar a sus empleados; 3 de cada 10 tendrá dificultad de pagar sus préstamos y créditos; un 40% estará en problemas para pagar impuestos; el 47% tendrá dificultades de cobranza a clientes, y el 87% de las empresas perderán ventas, clientes y aprobación de nuevos trabajos.

El apoyo que otorgó el Gobierno Federal el pasado mes de mayo consistía en otorgar un millón de créditos a la palabra por un monto de \$25,000.00. El segundo apoyo es por la misma cantidad a aquellas empresas que tengan inscritos a sus trabajadores en el Seguro Social, y que sobre todo no despidieron a sus trabajadores ni tampoco les redujeron el sueldo. Son créditos a la palabra a pagar en tres años, con una tasa de interés del 6% para empresas de 1 a 10 trabajadores; del 7.5% para empresas con 10 a 20 trabajadores; del 8.5% de 20 a 50 trabajadores y de 10% a empresas con más de 50 trabajadores.

Tomando en cuenta que según el INEGI, las PyMEs del país representan el 99% del total de empresas que operan en México. Generando el 78% del empleo y el 42% del Producto Interno Bruto (PIB) y propiciando entre el 70% y 80% del nuevo empleo. Las PyMEs son quizá la fuente más importante de la economía del país, y a pesar de no contar con los recursos suficientes y necesarios para desarrollarse de manera exitosa y plena, han dado pasos agigantados dentro del mercado de la economía nacional.

Según Navarrete (2020), un dato que no hay que dejar de lado es que dentro de las pequeñas empresas existe un subgrupo de microempresas (emplean menos de 10 personas) que representan más de la mitad (52%) de las empresas mexicanas, las cuales operan bajo el concepto de la informalidad, ya sea porque no reportan sus operaciones al Servicio de

Administración Tributaria (SAT) y/o porque no tienen incorporados a sus trabajadores al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Entonces estamos hablando que 2.3 millones de microempresas es economía informal, lo que equivale a 22 millones de empleos informales

2.2 Aprendizajes del COVID-19 en las PyMEs

El fin de esta crisis aún la desconocemos, pero seguramente, la vida no volverá a ser la misma. Y como toda crisis, hay una serie de aprendizajes que las empresas están realizando o planeando ejecutarlas:

- Las empresas deben contar con un Plan B: Ninguna micro o pequeña empresa contaba con un Plan de Contingencia. Después de entender lo que estamos viviendo, es esencial estar preparados para atender un posible contagio en la plantilla laboral, esquema de home office, etc.
- Son más innovadoras y productivas: Empresas de todos tamaños han tenido que reinventarse y desafiar su lado creativo para crear innovaciones y generar productividad
- Transformación digital de las PyMEs: Para sobrevivir en el actual contexto que estamos viviendo, la clave es seguir generando ingresos para sostenerse en el mercado y una vía para ello es la digitalización de los procesos.
- Estamos más inclinados a la colaboración: Empresas, gobiernos y organismos internacionales han tenido que hacer un frente común para ayudar a los demás.
- El trabajo a distancia funciona: Gran parte de los empleados están trabajando desde sus casas y las empresas siguen funcionando sin la necesidad sin que muchos de ellos estén presentes físicamente en las oficinas.

2.3 Retos de las PYMES en la Actualidad.

Los retos de la Nueva Normalidad a la que se van a estar enfrentando y deben cuidar para evitar que sus costos se les incrementen son:

- Realizar análisis de la volatilidad de las Tasas de Cambio. Tomando en cuenta la incertidumbre que existe en los mercados financieros, deben planificar sus costos operativos mediante estrategias financieras que les ayuden a amortiguar estos impactos.
- Abastecimiento estratégico. Problemas y retrasos con las entregas por cierre de aduanas en el caso de los proveedores internacionales. Y para los locales que por problemas internos y/o colaterales de la misma Pandemia no puedan garantizar cierto Nivel de Servicio. Tomando en cuenta lo anterior, las empresas deben buscar alternativas viables que les permita garantizar el flujo de la operación ante estas restricciones.
- Analizar la volatilidad de la Demanda. El pronóstico de la demanda basada en datos históricos probablemente ya es irrelevante en estos tiempos. Las empresas se verán obligadas a incorporar nuevas tecnologías, algoritmos avanzados, inteligencia artificial para modelar estos escenarios de demanda y poder tomar decisiones acertadas que se ajustan a esta Nueva Normalidad.
- Análisis Política de Inventarios. Las políticas anteriores seguramente ya no son funcionales. Se tienen que rediseñar y ajustarlas, pero sobre todo, deben medir el impacto que las nuevas políticas de inventario podrían tener ante los demás componentes de la Cadena de Suministro.
- Definir el mix de inventario adecuado en escenarios de reapertura. Es un trabajo integral que tiene que hacer toda la compañía para balancear los costos operativos, la nueva demanda esperada, la plantilla disponible y sobre todo con un plan de corto, mediano y largo plazo según las expectativas de reactivación económica.
- Garantizar apoyo del gobierno federal. Para contar con el pago de los proveedores (gobierno y empresas) a tiempo y plazos justos.

Todo lo anterior es lo que las empresas deben considerar para mantenerse y sobre todo para evolucionar en esta Nueva Normalidad.

2.4 La Productividad en la Cadena de Suministro

Según Fau (2011), la historia del concepto inició en el siglo XVIII durante la Revolución Industrial, en donde Adam Smith se inclinaba por la idea de que para aumentar la productividad era necesaria la especialización. La productividad la consideraba como la capacidad de producir una cierta cantidad de bienes con un conjunto de recursos dados, la cual será mayor si el trabajo se divide entre especialistas que cumplan funciones definidas.

Posteriormente, a finales del siglo XIX surgen escuelas de pensamiento que abordan de un modo más científico el fenómeno del trabajo y es allí cuando retoma mayor importancia el concepto de la productividad.

Según Ruiz (2017) Frederick Taylor se enfoca en la gestión del trabajo y los trabajadores elaborando una teoría científica sobre los tiempos y movimientos que incrementarían la eficiencia de un proceso. Cuando surgió esta teoría en Estados Unidos, en plena Revolución Industrial, había poca mano de obra y por ello necesitaban aumentar la productividad elevando la eficiencia de los trabajadores existentes. Su teoría se conoció como taylorismo y fue clave para la organización industrial del siglo XX.

Otro personaje de los llamados gurús de la productividad es George E. Mayo quien analiza el comportamiento del trabajador dentro de la industria y cómo este es más productivo desde una perspectiva de relaciones humanas. (Cappelli, P. ,2020)

Todas estas corrientes han sido claves para el desarrollo y evolución del concepto de la Productividad. Hemos estudiado y leído diferentes conceptos tales como:

- Es el resultado de la relación entre los insumos invertidos y los productos obtenidos
- Es hacer más con menos
- Es una medida de la eficiencia económica que resulta de la capacidad para utilizar inteligentemente los recursos disponibles

Todas son efectivamente válidas, pero conforme avanzamos y las circunstancias de los tiempos cambien, todo tiende a tener pequeñas variaciones.

Hasta antes de la Pandemia, muchos de nosotros en nuestras compañías nos enfocábamos en la efectividad de nuestros procesos y ejecuciones para ser más productivos, y esto tenía que ver con la suma del resultado entre la eficacia y la eficiencia para lograr los resultados u objetivos trazados haciendo las cosas bien y a la primera.

Otro factor importante, es que la productividad que se realice dentro de la organización tenga un impacto positivo en el cliente, en la calidad del producto y/o servicio y que no solamente satisfaga sus necesidades, sino que también las exceda.

CAPÍTULO III

LA VISIÓN DEL EMPRESARIO

3.1. Resultados de la investigación cualitativa

Con el propósito de identificar las necesidades de asesoría de los empresarios de las pequeñas y medianas empresas en materia del área de cadena de suministro, se realizó una investigación exploratoria cualitativa a través de entrevistas en profundidad.

Se realizaron 4 entrevistas a diferentes perfiles tales como al dueño de una empresa de transportes, una al gerente de cadena de suministro multicuentas, otra al gerente de servicio a clientes de una compañía mexicana y la última a un dueño de una cadena de tiendas deportivas. El criterio de selección de los entrevistados fue por su conocimiento integral del negocio en el que están trabajando, con la posibilidad de influir en la decisión de contratar a un consultor.

Buscando la calidad de la información y la disposición de los entrevistados para compartir su visión y sus necesidades de asesoría se diseñó un cuestionario muy específico que nos ayudó a tener mayor claridad sobre lo que buscan y piensan de una consultoría:

Guía de la entrevista:

1. ¿Cómo les ha ido en estos tiempos de crisis?, ¿Cómo han resuelto algunas problemáticas?
2. ¿Cuáles consideras son los principales retos u oportunidades dentro de tu proceso de cadena de suministro?
3. ¿Qué tanto influye esto dentro de tu P&L? Profit and Losses?
4. ¿Estarías dispuesto a invertir en una consultoría?
5. ¿Cuáles son tus expectativas en cuanto a una consultoría?

3.2. Resultados

Giro / Pregunta	Efecto Covid	Reto	P&L	¿Contratarías?	Expectativas
Empresario Transportista	Bien	Volatilidad	Sí	Sí	Resultado esperado
Gerente 3PL Multicuentas	Sin afectación	Gente Vulnerable	Sí	No	N/A
Gerente Servicio a Clientes	sin afectación	Atrasos de Proveedores	Sí	Sí	Resultado palpable
Empresario Tiendas Deportivas	Mal	Planeación	Sí	Sí	Experiencia y servicio personalizado

Pregunta 1 – Efecto COVID

De los 4 entrevistados, solamente al entrevistado del ramo del transporte se vió beneficiado en esta pandemia.

Pregunta 2 – Retos

Todos coinciden en tener nuevos retos o se agudizaron, sólo que el mayor reto del transportista jugó a su favor ya que vendió más viajes.

Pregunta 3 – P&L (profit & Losses)

Todos tuvieron afectaciones en sus proyecciones de ventas, sólo que el empresario transportista de manera positiva

Pregunta 4 - ¿Contratarías a un consultor?

Todos estarían dispuestos a contratar a un consultor excepto el Gerente 3PL

Pregunta 5 – Expectativas de una consultoría

Las expectativas que tienen al momento de contratar a un consultor coinciden en asegurar un resultado acompañado de experiencia y servicio personalizado

1. La verdad es que nos ha ido muy bien, hemos estado muy ocupados tratando de colocar la mayor cantidad de unidades que nos piden y en ocasiones no nos damos abasto. Este tema del COVID dentro del ramo de consumo para el que estamos trabajando, nos ha beneficiado. Afortunadamente y gracias a Dios, no hemos tenido ningún caso en oficinas ni con los operadores, tratamos de seguir los protocolos de las empresas a donde vamos a cargar y evitar el contacto con la gente.
2. Mi principal reto es la volatilidad del mercado, ahorita nos está yendo bien, pero mañana no lo sé. No puedo invertir pensando que esta buena racha va a continuar, ya que de un día para otro nos pueden quitar los viajes promedio que veníamos manejando.
Otro de los temas que también nos están afectando es el diésel, baja y sube y eso también dificulta mantener tarifas fijas. Afortunadamente, en las empresas para las que trabajamos, nos están pagando una tarifa variable o un ajuste de acuerdo a los precios de los insumos, incluyendo el diésel.
3. Influye demasiado porque la volatilidad del mercado te puede jugar a favor o en contra. Actualmente nuestros costos han disminuido por el volumen de cargas que traemos, pero estoy seguro que cuando esto se regularice, va a ver una baja muy fuerte para nosotros como negocio de transporte
4. Si me ha llamado la atención traer a alguien que nos ayude sobre todo en temas de tecnología para tener un mayor control de mis gastos, se que hay aplicaciones que te van midiendo tus gastos por camión. A mí no se me da esto de la tecnología, pero creo que si me traigo a alguien que me ayude con esto, me va a ayudar mucho a reducir costos.
5. Que aterrice todas las ideas que traigo en la cabeza, las ejecute y me sirvan.

1. Han sido meses irregulares, el trabajo bajó considerablemente en Marzo, Abril y Mayo y se han ido reponiendo los volúmenes y de hecho nosotros ya estamos en temporada alta. Afortunadamente la empresa no prescindió de nadie, al contrario, han estado contratando más gente para hacerle frente a esta “nueva normalidad” y muy contenta de pertenecer a una empresa que hoy es parte fundamental para hacerle llegar al cliente final lo que requiera.
2. En esta pandemia los retos que se han presentado en nuestra operación han sido la falta de gente en la operación por ser considerados “vulnerables” y por tener “casos sospechosos”. Esto nos ha limitado mucho ya que el trabajo que hacíamos entre varios ahora ese mismo trabajo lo tenemos que hacer menos manos.
Ha sido todo un reto, pero lo hemos sabido contrarrestar con una mejor planeación y mayor involucramiento en todos los niveles
3. Obviamente afecta directamente porque los sueldos del personal vulnerable lo seguimos pagando y se ha incrementado las horas extras. Es un gasto que no se tenía contemplado, pero está 100% justificado.
4. Definitivamente no, creo que tenemos los suficientes recursos tanto en sistemas como en gente para poder resolver los problemas sin tener que contratar a un externo.
5. Para que yo contrate a alguien es porque ya agoté todas las posibilidades habidas y por haber y aún sigo con el mismo problema sin solucionar. Sería como mi último recurso, te estoy hablando de manera personal, porque aquí en la compañía definitivamente no es el caso.

1. Han sido tiempos atípicos para la empresa, para algunos canales la venta ha caído considerablemente y en otras se mantiene. Por ejemplo, para Cinépolis no le pudimos vender nada en 6 meses.

En la compañía no ha habido recortes de plantillas, más bien nos hemos organizado para trabajar desde casa y la parte operativa ha tenido que trabajar pero siempre guardando su distancia y cumpliendo con su equipo de protección personal.

Las contrataciones se congelaron obviamente y tengo que reconocer que la empresa ha hecho un esfuerzo importante para no despedir a nadie en estos tiempos difíciles.

2. Los retos y problemas que hemos tenido dentro del proceso de la cadena de suministro es la falta de algunas materias primas y esto conlleva un atraso en nuestras entregas hacia el cliente final. Un ejemplo claro de esto, fue la falta de stickers para colocarle a los empaques por la nueva regulación de la Secretaría de Salud. Además del atraso, fue un retrabajo importante pegarle estos rombos a cada una de las cajas que salían al mercado.
3. Sí ha influido, porque el flujo de materiales se ha visto afectado en los tiempos de entrega y esto ha ocasionado problemas con nuestros clientes. Ya que la venta que estaba pronosticada para un mes, no se dio y se mueve para el siguiente, dejando un hueco de venta entre algunas semanas.
4. Sí, de hecho se contrató a una empresa de consultoría legal que nos ayudó a darnos claridad de la responsabilidad que teníamos para pegar las etiquetas y sobre todo para entender cuál tendría que ser nuestra postura del producto que ya estaba en el mercado.
5. Mis expectativas es que lo que la compañía le haya pagado esté perfectamente justificado con un resultado palpable. Que esa consultoría realmente haya resuelto con claridad lo que esperábamos de ellos.

1. Durante el cierre de negocios forzoso a inicios de abril fue muy complicado y me tuve que ver en la necesidad de recortar personal, ya que las ventas se me cayeron drásticamente. Tenía algunos clientes que hacían cita y de manera clandestina les abría la tienda para poder realizar algunas ventas.

Cuando se hizo la reapertura por parte del gobierno, implementamos las medidas que la Secretaría de Salud recomendaba para que tuviéramos la licencia de mantener los negocios abiertos y desafortunadamente la venta no se recuperó ya que algunas avenidas importantes se mantenían cerradas por las obras de la línea 1 y había poca afluencia de transeúntes en las calles.

Y este tema de la pandemia nos hizo replantearnos nuestra forma de vender ya que incorporamos al negocio el e-commerce.

2. El reto más fuerte al que nos enfrentamos y nos hizo ver que realmente teníamos una oportunidad grande fue en la Planeación de la Demanda ya que nos dimos cuenta que si lográbamos ser más asertivos en nuestra planeación, íbamos a poder comprar mejor.

Otro tema que consideramos una oportunidad en nuestro nuevo proceso de integrar el e-commerce es lograr que nuestro ERP (Enterprise Resource Planning) se comunicara con la plataforma de comercio electrónico, ya que hay mucha captura manual y aún no podemos descontar el inventario en tiempo real.

3. Definitivamente sí ha afectado, ya que gran parte de nuestro esfuerzo y tiempo está invertido en el proyecto del e-commerce y mientras no arranque, es venta que estoy perdiendo.

Es un proyecto al que le estoy apostando y es una de mis prioridades.

4. Sí, definitivamente. Yo soy de esas personas a las que les gusta asesorarse.
5. Busco experiencia, de hecho he pagado por asesorías para afinar mis procesos, reingeniería dentro de mi negocio. Todo lo que pueda invertir para generar utilidad, claro que me interesa.

Esperaría también que la persona sea alguien con mucho involucramiento.

He tenido malas experiencias porque me venden expectativas altas y el resultado se queda muy lejos de lo que ofrecieron. Espero un servicio personalizado con la persona de mayor expertise.

CAPITULO IV

MODELO DE NEGOCIO

4.1 Modelo CANVAS

<p>Socios Claves </p> <ul style="list-style-type: none"> Industrias con retraso tecnológico Escasa cultura de productividad Carentes de estrategia Conocimientos empíricos 	<p>Actividades Claves </p> <ul style="list-style-type: none"> Optimización de Inventario Eficiencia Picking Reducción Costo de Transporte 	<p>Propuesta de Valor </p> <p>Lograr que las industrias obtengan mayor efectividad en sus procesos y ejecuciones para ser más productivas</p>	<p>Relación con el Cliente </p> <p>Ayudamos a las compañías a generar productividad dentro de su cadena de suministro con el mínimo de inversión</p>	<p>Segmento de Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> Micro empresas Compañías PyMEs Compañías Familiares
<p>Estructura de costos </p> <ul style="list-style-type: none"> Inscripción LinkedIn Diseño Web Mensualidad y mantenimiento página Web Viáticos 		<p>Fuentes de Ingreso </p> <ul style="list-style-type: none"> Cursos y talleres Asesoría y capacitación Consultoría 		

Las compañías familiares y las pequeñas y medianas empresas que han crecido a través de los años mediante conocimientos empíricos y con una escasa cultura de productividad son mis principales clientes en los que me tengo que enfocar ofreciéndoles y garantizando productividad a lo largo de su cadena de suministro al menor costo posible.

4.2 Modelo PESTEL

		PLAZO			Impacto	
FACTOR	DETALLE	CORTO	MEDIANO	LARGO		
POLITICO	Programas de Apoyo	Para las PYMES son insuficientes para poder mantener sus negocios	•			Negativo Alto Impacto
	Elecciones USA	Incertidumbre por las próximas elecciones en USA. La estabilidad del peso depende de quién gane	•			POSITIVO
ECONÓMICO	TMEC puesto en marcha	Abre la posibilidad de nuevas inversiones del extranjero se queden en el país		•		MUY POSITIVO
	Tipo de Cambio	La inestabilidad del peso frente al dólar ha provocado que los precios de las importaciones de materia prima se incrementen	•			Negativo Alto Impacto
	Desempleo	Se disparó el desempleo en el país.	•			Negativo Alto Impacto
	Empresas No Esenciales	Tuvieron que cerrar durante varias semanas	•			Negativo Alto Impacto
	Exportaciones	Con la apertura del TMEC se abren las puertas para exportar bajo condiciones preferentes	•			MUY POSITIVO
	Emprendurismo	La gente tuvo que ser más creativa para adaptarse a una nueva realidad a través de servicios novedosos	•			MUY POSITIVO
	Cierre de negocios	Muchas PYMES se vieron en la necesidad de cerrar	•			Negativo Alto Impacto
SOCIAL	COVID	La sociedad se resguardó en casa y los hábitos de consumo cambiaron	•			Negativo
TECNOLOGICO	Transformación Digital	Sirvió como catalizador para catapultar negocios digitales	•			POSITIVO
	E-commerce	Se convirtió en una herramienta indispensable para poder consumir de manera segura	•			POSITIVO
AMBIENTALES	Parques y Bosques	La gente se volcó a estos lugares para ejercitarse y para salir de la rutina y del encierro	•			N/A
	Reducción de Tráfico	Se redujeron los gases de efecto invernadero	•			N/A
LEGAL	NOM-051	Etiquetado de alimentos, se incrementan los retrabajos	•			Negativo

Lo que se concluye del PESTEL es que las PYMES y en general el país viven un momento muy complicado y la única opción que tienen para poder sobrevivir es adaptarse a convivir con el COVID-19. Todo ha cambiado tan rápido que como podemos ver en el análisis de PESTEL, muchas compañías han nacido y son muy exitosas gracias a que pudieron encajar sus proyectos a una nueva realidad cuya demanda es totalmente diferente a los modelos de distribución tradicionales.

Otro de los puntos interesantes que me arroja este análisis es que todos los impactos son en el corto plazo, ya sean positivos o negativos. Esto viene a demostrar que para poder sobrevivir a esta crisis, se deben tomar medidas contundentes a tiempo y ejecutarlas para que la continuidad del negocio no se vea mermada.

4.3 Alcance del Proyecto

4.3.1 Diagnóstico | Proceso Inicial

Las respuestas a muchos de los problemas que generalmente podemos encontrar en la industria, se solucionan adquiriendo tecnológicas que nos ayudarán a optimizar los procesos logísticos, pero para el caso específico del perfil de empresas que buscamos, esto no siempre será posible, dada la fuerte inversión que tienen que realizar. Es por esta razón que a través de sistemas prácticos y de mínima inversión probados en diferentes compañías, podemos mejorar los procesos de nuestros clientes y generar productividad.

Nuestro objetivo es que el cliente tenga una guía clara de los pasos que tiene que seguir para optimizar su Cadena de Suministro con procesos flexibles, ágiles y esbeltos para poder afrontar los desafíos cambiantes que actualmente vivimos, pero a su vez, deberá ser lo suficientemente robusta para asegurar la calidad de la misma.

Al realizar un escaneo de la empresa, se generará un diagnóstico conciso de las áreas de oportunidad dentro de la cadena de suministro en los siguientes rubros:

- Optimización de Inventarios. Evaluación de las coberturas, revisión de las políticas de inventario, cruce de dichos volúmenes vs la capacidad de inventario.
 - i. Productividad. Calcular el inventario actual / Venta vs AA
- Picking. Medición de tiempos y movimientos para alcanzar la eficiencia máxima al momento de preparar los pedidos.
 - ii. Reducción de tiempos extras
 - iii. Mejora en las cargas
- Control de Stock. Acomodos ABC, categorización de inventarios

- iv. Mejora la asertividad del inventario
 - v. Reducción de tiempos extras
 - vi. Reducción de errores de carga.
- Costo de Transporte: Maximizar la capacidad de la carga, revisión de tarifas, evaluación de costo de rutas.
 - vii. Reducción de envíos
 - viii. Mejora en la negociacion de tarifas
 - ix. Servicio dedicado
 - x. Uso de equipo full
 - xi. Tarifa de viaje de regreso.

4.3.2 Proceso de Productividad

El proceso para esquematizar los pasos a seguir dentro de la organización para lograr la productividad deseada está dividida en 5 fases, las cuales para que se cumpla el objetivo, tiene que ser constante y continuo.



I. Diseño del Plan de Productividad.

- a. Definición objetiva del estado actual de la productividad de la empresa, mediante indicadores, los cuales nos servirán posteriormente.
- b. Definir con claridad los objetivos y las metas [SMART – Specific (Específico), Measurable (Medible), Attainable (Alcanzable), Relevant (Relevante), Timely (A tiempo)]
- c. Definir las acciones que la empresa, en conjunto con los trabajadores, implementará para lograr las metas y objetivos que se definieron en el punto anterior.
- d. Si la empresa lo considera viable, definir los montos e incentivos derivados del esfuerzo del equipo para alcanzar los objetivos.

II. Implementación del Plan de Productividad

- a. Llevar a cabo un rediseño o reingeniería de procesos
- b. Disciplinar al equipo integral en el proyecto
- c. Establecer sistemas de calidad para prevenir re-procesos, mermas, etc
- d. Comunicar claramente y capacitar al personal.

III. Medición de la Productividad

- a. Tomando en cuenta los indicadores con los cuales se hizo el diagnóstico de la empresa, se realizará la misma medición una vez implementado el Plan para poder comparar y tener mayor claridad sobre los avances.

IV. Análisis de Resultados

- a. En esta etapa el entregable al cliente es una revisión de los resultados junto con un análisis y profundidad para saber cuáles fueron las variables que incrementaron, decrementaron o inmovilizaron la productividad para que acto seguido, se tomen las decisiones a que haya lugar.

V. Seguimiento y Retroalimentación

- a. Garantizar el proceso y continuidad, que los colaboradores estén respetando los acuerdos y los procesos propuestos
- b. En caso de encontrar algunas oportunidades, retroalimentar al equipo para asegurar que el proceso se lleve a cabo tal y como se había acordado.

4.3.3 Planeación

En las conversaciones que he tenido con dueños, socios de empresas, ejecutivos de diferentes giros, todos coinciden en que una de las oportunidades dentro de sus organizaciones es la Planeación.

Uno de los errores comunes de las PyMes es que no consideran a la planeación dentro de su estructura organizacional, asumen que esto no aplica para las pequeñas y medianas empresas y que simplemente no deben planificar, y ya no hablemos de una planeación estratégica de 3 a 5 años.

La Planeación es una actividad básica en cualquier organización para la creación de estrategias, programas de producción, de distribución, de compras, etc. Es el corazón de la empresa y si esta no funciona o no existe, el riesgo de que la empresa desaparezca es inminente.

Tomando en cuenta la volatilidad del mercado al que están expuestas las empresas, es esencial realizar una planeación estratégica a corto, mediano y largo plazo, que nos ayudará como guía ante cualquier eventualidad.

Hay herramientas, que utilizan las grandes empresas, tales como el S&OP (Sales and Operation Planning) que te ayudan a elaborar un plan mucho más asertivo tomando en cuenta lo que ve el equipo comercial a través de la demanda, el equipo de marketing a través de las apuestas y se cierra la pinza con la capacidad de las líneas de producción para hacerle frente a esta demanda.

Todo lo anterior se puede trasladar a las PyMes para analizar el contexto del mercado, se elaboran objetivos de acuerdo a dichos análisis y por último se diseñan las estrategias y planes de acción para llevarlos a cabo.

Independientemente del tamaño de la empresa, la planeación es fundamental para el éxito de la compañía por las siguientes razones:

1. Nos da un panorama con mayor certidumbre y se minimiza el riesgo
2. Genera seguridad y compromiso de todo el equipo en la organización
3. Compras y vendas mejor, la certidumbre y los planes de venta te ayudan a comprar mejor y más barato.
4. Es factible, ya que está basado en una demanda analizada y en la capacidad limitada de las líneas de producción
5. Es flexible, es importante que se pueda adaptar a cambios repentinos del mercado.
6. Es permanente y continuo, una vez cumplido los objetivos, se tienen que proponer nuevas metas.

4.4 Aliados estratégicos

Tomando en cuenta que para este proyecto, los clientes potenciales son empresas familiares que han crecido de manera empírica y por su misma naturaleza, sabemos de antemano que nos vamos a encontrar con obstáculos para conocer sus procesos dentro de su cadena de suministro. Por esta razón, queremos que nuestro puente para poder ingresar a dichas empresas y sugerir cambios, sea una dependencia de gobierno.

Actualmente cada Gobierno del Estado a través de sus Secretarías de Economía tiene dependencias o instituciones dedicadas a impulsar la creación y fortalecimiento de MiPyMes para que sean rentables, competitivas y sustentables. Estas instituciones tienen como objetivo fomentar programas de apoyo a la cultura emprendedora y dotarle de herramientas efectivas

para impulsar la innovación y que impacte el desarrollo económico en estas empresas y que a su vez, sean fuente generadora de empleos.

Estos apoyos van dirigidos principalmente a emprendedores, micro, pequeñas y medianas empresas para brindar capacitación empresarial para el desarrollo de proyectos emprendedores, fortalecimiento y generación de habilidades empresariales, procesos de mejora dentro de su cadena de suministro.

Por todo lo anterior descrito, se considera que hay bases muy claras de parte del gobierno para que me ayuden a ser un vínculo con las diferentes industrias y poder acceder a las entrañas de la operación para poder identificar oportunidades y sugerirles cambios que les permitan obtener mejores resultados.

4.5 Mercado Meta

Una de las herramientas claves para poder conocer a mis posibles clientes es DENU (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas), el cual está colgado de la página del INEGI y nos da la oportunidad de acercarnos a nuestro mercado meta filtrando los siguientes criterios:

- Actividad económica: Comercio al por mayor, industrias manufactureras y Transportes, correos y almacenamiento
- Tamaño del establecimiento: Mayor a 31 empleados
- Lugar: Escogí el estado de Oaxaca, ya que conozco el mercado industrial actual y en donde hay una oportunidad muy grande para desarrollar

Como resultado de dichos criterios, la muestra me arroja los siguientes posibles clientes:

No.	COMPAÑÍA	Servicio	Empleados	Tipo de Industria
1	Bodega de Pasteles y Banquetas Carmelita	Alimentos y Logística de eventos	31 a 50	Pequeña Industria
2	Chocolate Mayordomo Oaxaca	Alimentos	> 100	Mediana Empresa
3	Pastelería Rome Oaxaca	Alimentos	31 a 50	Pequeña Industria
4	Clean Plastic	Manufactura	> 100	Mediana Empresa
5	Proveedora Escolar	Comercializadora de artículos de papelería	> 250	Mediana Empresa
6	Puertas Finas de Madera Monte Alban	Manufactura muebles de madera	> 400	Mediana Empresa
7	Envasadora Gugar	Manufactura Bebidas	> 400	Mediana Empresa

DENUE es una herramienta poderosa que facilitará la tarea de encontrar nuestro mercado meta a nivel nacional, tomando en cuenta que la información que encontraremos allí está actualizada y la podemos acotar de acuerdo a los criterios que busquemos.

4.6 Estructura Funcional del Negocio

Al ser una empresa en desarrollo, el arranque de la operación estará focalizado en un inicio por zona para comenzar a abrir mercado y que el enfoque y las energías estén centradas en una sola región o Estado.

La plantilla iniciará con dos personas, las cuales deberán tener un perfil de recién egresados, con un enfoque de ingeniería industrial de preferencia y con gusto por administración de operaciones y logística.

La dinámica laboral de la Consultoría será en su gran mayoría vía remota para asegurar la comunicación y sobre todo para entender los avances y oportunidades que se vayan presentando. Nuestras oficinas serán virtuales a través de nuestros equipos de cómputo y celular.

Un servidor estará supervisando las actividades y los avances de cada proyecto a distancia y será el contacto directo con el cliente y quien realizará las presentaciones y dará a conocer los resultados a los clientes.

Siguiendo el mismo ejemplo de Oaxaca, la apertura de nuevos clientes será a través de la Secretaría de Economía en un principio para que conozcan nuestro servicio y de manera

paralela, un servidor hará la labor de venta a través de clientes potenciales que nos arroje la herramienta DENUÉ.

En una segunda etapa, y ya que el volumen y la facturación lo justifique, buscaremos ajustar y crecer la plantilla para reforzar algunos puestos claves que nos lleve a tener mayor crecimiento.

En una tercer etapa, en la cual ya exista una base de clientes sólida, se buscará que la Consultoría ofrezca un servicio integral y más especializado para la gestión de las PyMes, centrando sus servicios como el fiscal, contabilidad, laboral y jurídico, así como la asesoría de Comercio Exterior.

4.7 Estructura Organizacional | Puestos y Sueldos

- Socio Fundador: Su responsabilidad principal es vender el servicio de consultoría, realizar el diagnóstico y el entregable es una serie de recomendaciones con un calculo aproximado de productividad. El beneficio económico será el 30% de la facturación mensual
- Socio Administrativo: Su responsabilidad es la salvaguarda y administración de los ingresos de la compañía, realizar y revisar los contratos. El beneficio económico será el 20% de la facturación mensual.
- Analista 1 y Analista 2: Su responsabilidad está enfocada en capturar bases de datos tales como inventarios, contacto directo con las operaciones para actualizar el cronograma y reportar al cliente avances. El beneficio económico será el \$5,000.00 por analista.
- El 30% de la facturación restante se utilizará para tener un fondo de reserva.

4.8 Inversión arranque de operaciones

4.8.1 Inversión Inicial

- Alta de la Empresa Consultora ante el SAT bajo el régimen de Sociedad Anónima de Capital Variable
- Un par de computadoras laptops para los analistas: \$14,000 c/u

4.8.2 Gastos Fijos

- La mensualidad del servicio de celular por \$399 c/u
- Papelería \$500 mensuales
- Internet \$1,500 mensuales

PROYECCIÓN ANUAL DE COSTOS + UTILIDAD NETA					
Concepto / Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Fijos					
Nomina	120,000	128,400	137,388	147,005	157,295
Celular 1	4,788	4,788	4,788	4,788	4,788
Celular 2	4,788	4,788	4,788	4,788	4,788
Celular 3	4,788	4,788	4,788	4,788	4,788
Celular 4	4,788	4,788	4,788	4,788	4,788
Papelería	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Internet	18,000	19,000	20,000	21,000	22,000
Subtotal	163,152	172,552	182,540	193,157	204,447
Gastos Variables					
Notario	20,000	-	-	-	-
Pago Laptop 1	14,000	-	-	-	16,000
Pago Laptop 2	14,000	-	-	-	16,000
Subtotal	48,000	-	-	-	32,000
Costos Totales	211,152	172,552	182,540	193,157	236,447
Gasto promedio Mensual	17,596	14,379	15,212	16,096	19,704
Utilidad Proyectada Mensual	35,192	50,328	91,270	152,916	236,447
Facturación Mínima Mensual	52,788	64,707	106,482	169,012	256,151

Nota: Se considera solamente el sueldo de los becarios

CONCLUSIONES

A raíz de la pandemia y de una intención personal por emprender, nace la iniciativa de desarrollar un modelo de negocio de Consultoría para optimizar la Cadena de Suministro de empresas familiares y PyMes.

Escogí este perfil de empresas, ya que fueron las más afectadas por el covid-19 con la suspensión total o parcial de sus actividades productivas y son básicamente la columna vertebral de la economía y del sector laboral del país.

La negativa de muchas empresas para invertir en una Consultoría ha cambiado y las cabezas de estas organizaciones ahora tienen una mayor apertura ya que la complejidad del mundo empresarial exige a las PyMes un mayor nivel de asesoramiento que les ayudará a lograr sus objetivos de una manera más eficiente para poderle hacerle frente a un mercado tan cambiante como el que estamos viviendo.

Durante la elaboración del proyecto me di cuenta que las necesidades de ahora van a cambiar de manera radical el día mañana, que las compañías deben trabajar en una estrategia con una visión de largo plazo y actualmente, las mayorías de las PyMes trabajan planeando el día a día o resolviendo las urgencias del momento, lo que les impide hacer un alto en el camino para analizar la situación y buscar soluciones estratégicas.

La consultoría ayudará a sus clientes a construir una planeación estratégica que les permita enfrentar de manera más creativa e inteligente los retos del mercado actual, a contar con equipos de trabajo altamente enfocados en objetivos muy claros, en perfeccionar la toma de decisiones en base a un objetivo común, a mejorar el uso del tiempo y a disponer de los recursos para sacarles el mayor provecho.

Las herramientas que manejé durante la elaboración de este proyecto me ayudaron a definir mi modelo de negocios.

El modelo CANVAS me ayudó a acotar mi mercado meta y a focalizar cuál será el valor agregado que ofrecerá la consultoría, el modelo PESTEL me ayudó a entender y a clarificar el entorno macroeconómico para definir un plan de arranque de operaciones con el mínimo de inversión ante la volatilidad económica actual, a confirmar que las nuevas regulaciones de etiquetado para la gran mayoría de alimentos ha incrementado el gasto de operación de las empresas, que la transformación digital será imperativo para todas las empresas que quieran mantenerse en el mercado en temporadas de crisis, que el e-commerce se ha impuesto como la alternativa de negocio más segura y más rápida para los consumidores y que nuestro país vive un clima político-social complicado. Todo lo anterior, provoca que las compañías estén volteando hacia las consultorías de manera desesperada para encontrar soluciones al interior de sus procesos.

Todo esto es parte de lo que pretendo realizar a la par de mi trabajo actual, en donde dicho sea de paso, somos parte de una solución logística para empresas AAA cuya estratégica es la de llegar lo más rápido posible a las manos del cliente. Seguiré actualizado en cuanto a tendencias de distribución y almacenaje se refiere y espero en el mediano plazo dedicarme únicamente a mi empresa de Consultoría.

La maestría me ha ayudado a lo largo de estos años a mejorar mis habilidades profesionales e individuales dentro del ámbito profesional, me proporcionó las herramientas esenciales para tomar las mejores decisiones en términos financieros, de mercadotecnia, económicos y de cadena de suministro. Muchos emprendedores creen que con la experiencia adquirida a lo largo de los años es suficiente para montar un negocio y no siempre es así, ya que implica tener conocimientos y habilidades que un MBA puede proporcionarnos para dar certeza y viabilidad a una idea empresarial.

Este proyecto es la suma de todo lo aprendido durante la maestría, es el producto terminado del cual me siento orgulloso porque no fue fácil, se apostó por una inversión, se aplicó una reingeniería durante diferentes etapas, se ajustaron las finanzas para mantener los estudios, se realizaron análisis tales como el FODA, PESTEL, CANVAS para tomar las mejores decisiones, se pasó a la línea de producción y el resultado es un proyecto para

emprender a través de una consultoría y ahora lo único que hace falta y ya estamos listos, es comenzarla a distribuir y hacerle llegar el producto final al cliente.

Referencias Bibliográficas

Capelli, P. (2020). Stop Overengineering People Management. (cover story). Harvard Business Review, 98(5), 56-63.

Cleri, C. A. (2007). El libro de las PyMEs. Ediciones Granica.

<https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/es/lc/iteso/titulos/66672>

Enrique Fau, M. (2011). Adam Smith: clásicos resumidos. La Bisagra.

<https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/es/lc/iteso/titulos/76828>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2020). App: Denué. Recuperado de

<https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denué/>

Maraboto, M. (12 Junio 2020). El efecto COVID-19 en las pymes.

<https://expansion.mx/opinion/2020/06/12/el-efecto-covid-19-en-las-pymes>

Mera Ruiz, C. A. (2017). El concepto de tiempo en el taylorismo. Editorial Politécnico Grancolombiano.

<https://elibronet.ezproxy.iteso.mx/es/ereader/iteso/71000?page=102>

