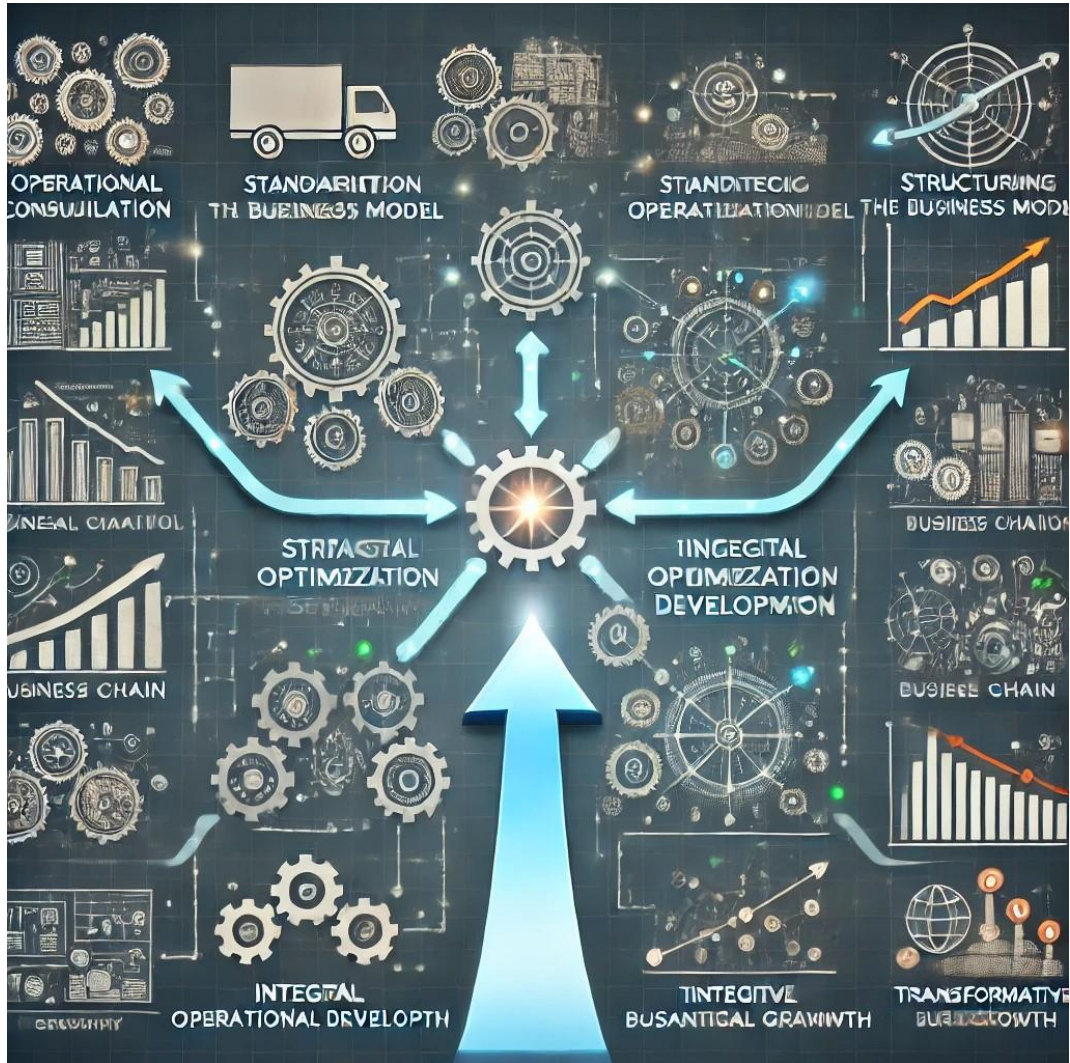


DESARROLLO OPERATIVO INTEGRAL y TRANSFORMADOR ALCANCE 3 y CONSOLIDACIÓN



JUAN CARLOS ALONSO



Desarrollo Operativo Integral y Transformador
Alcance 3

Del Desarrollo Operativo a la Transformación Estratégica: Consolidación,
Escalabilidad y Evolución del Negocio

Prólogo

Del Desarrollo Operativo a la Transformación Estratégica: Consolidación, Escalabilidad y Evolución del Negocio

- Meta 9. Consolidación de la Excelencia Operativa y Estandarización del Modelo de Negocio1
- Meta 10. Optimización Estratégica de la Cadena de Suministro y Relación con Proveedores11
- Cadena de Suministro y Cadena de Valor, diferencia e interrelación18
- Meta 11. Estructuración y Optimización de la Cadena de Valor19
- Meta 12. Consolidación del Desarrollo Operativo Integral26
- Meta 13. Consolidación del Desarrollo Transformador30
- Meta 14. Escalabilidad y Expansión del Modelo de Negocio33
- Comienzo de una Transformación44



Prólogo

Todo gran negocio empieza con una visión, un sueño que crece con esfuerzo, dedicación y la firme convicción de que el éxito está al alcance. Sin embargo, para convertir esa visión en una realidad consolidada y escalable, se necesita mucho más que pasión. Requiere planificación estratégica, ejecución precisa y, sobre todo, la capacidad de adaptarse y evolucionar.

En este libro, te invito a emprender un viaje desde los fundamentos operativos de tu empresa hasta la transformación estratégica que permitirá no solo la consolidación de tu modelo de negocio, sino su expansión hacia nuevos horizontes. A través de metas claras y alcanzables, descubrirás las herramientas y procesos que te llevarán a fortalecer la estructura operativa de tu negocio, optimizando cada eslabón de la cadena de valor y la cadena de suministro, mientras te preparas para la escalabilidad y el crecimiento.

Estas metas no solo son pasos hacia el éxito, son pilares que consolidarán tu posición en el mercado y te permitirán una expansión sostenida. Cada una de ellas está diseñada para llevarte de la estabilidad operativa a la transformación integral de tu negocio.

Cada meta es una pieza clave en el rompecabezas de tu éxito. No se trata solo de mejorar, sino de transformar. De construir un negocio que sea ágil, competitivo y capaz de crecer sin límites.

Este libro es una guía hacia la excelencia empresarial. Te invito a que lo leas con la mente abierta, listo para reflexionar, para adaptarte y para tomar decisiones estratégicas que impacten positivamente en el futuro de tu empresa. El camino hacia la consolidación y expansión no es fácil, pero con las estrategias adecuadas, está completamente a tu alcance.

Que este libro te inspire a soñar en grande, a actuar con determinación, y a ver tu negocio como el vehículo que te llevará a lograrlo.

¡Comencemos este emocionante viaje hacia la consolidación, escalabilidad y transformación!

En este libro debemos capturar la evolución del proceso, desde la optimización y estandarización inicial hasta la expansión y transformación estratégica del negocio.

Es importante destacar la amplitud de visión y la consolidación necesaria para abordar los diferentes niveles de desarrollo y cambio en la vida cotidiana tuya y del negocio.

- **Meta 9. Consolidación de la Excelencia Operativa y Estandarización del Modelo de Negocio**

Los beneficios de la estandarización, además de la uniformidad en la calidad del producto y servicio, independientemente de quién los produzca o dónde se ofrezcan, es que se eliminan las variaciones innecesarias en los procesos, lo que reduce el desperdicio de recursos (tiempo, materiales, energía) y aumenta la eficiencia operativa permitiendo en tu negocio aprovechar al máximo los recursos y reducir costos reduciendo la necesidad de retrabajos y las pérdidas asociadas con productos o servicios defectuosos.

La estandarización minimiza la posibilidad de errores, ya que todos los empleados siguen las mismas instrucciones claras y detalladas facilitando la capacitación y la integración.

La estandarización es esencial para la expansión, ya que permite replicar el modelo de negocio en nuevas ubicaciones sin perder consistencia en la calidad o la eficiencia. Esto es fundamental para empresas que buscan crecer y entrar en nuevos mercados.

Los manuales son un excelente punto de partida para la consolidación de la excelencia operativa y la estandarización de un modelo de negocio ya que permite capturar y documentar procesos, procedimientos, políticas y mejores prácticas de manera sistemática.

Esta documentación ayuda a garantizar que todos los miembros comprendan y sigan los mismos estándares, reduciendo la variabilidad y el riesgo de errores.

Los manuales ayudan a asegurar el cumplimiento de regulaciones y normativas aplicables, lo que reduce el riesgo de sanciones legales y protege a la empresa de posibles contingencias. Además, en caso de auditorías, la existencia de manuales puede demostrar que la empresa sigue un enfoque meticuloso y sistemático en sus operaciones.

Nos debe quedar claro que los manuales son una base sólida para la excelencia operativa y la estandarización del modelo de negocio, permitiendo que la empresa opere con eficiencia, calidad y coherencia, incluso en escenarios de crecimiento o cambio.

- ✓ **Recuerda que existe una relación directa entre manuales y éxito a largo plazo**
- ✓ **Recuerda que los manuales documentan además de procesos operativos, valores y principios fundamentales de tu empresa como calidad, pasión, responsabilidad, franqueza, respeto, diferenciación**

Aunque los manuales estandarizan los procesos, también proporcionan una base sólida para la innovación controlada. Los manuales pueden ser actualizados y mejorados con el tiempo, permitiendo que el negocio evolucione de manera controlada sin comprometer la consistencia o la eficiencia.

Los manuales ayudan a estandarizar las respuestas a situaciones críticas o inesperadas, mejorando la capacidad de la empresa para manejar crisis y continuar operando eficientemente. Esto es vital para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo.

Al documentar procedimientos y conocimientos en manuales, la empresa reduce su dependencia en empleados individuales. Esto significa que la operación no se ve afectada de manera significativa por la rotación de personal, asegurando una continuidad en el desempeño y la operación del negocio.

¿Qué ejemplos tenemos de la importancia de elaborar manuales?

Es una pregunta que me han hecho en los cursos, creyera que la respuesta es obvia que no se necesita la pregunta, pero afortunadamente la han hecho.

Las franquicias son ejemplos exitosos de estandarización y replicabilidad en modelos de negocio. Y muchas son de pequeñas y medianas empresas.

Las franquicias dependen de la estandarización para mantener la uniformidad en la calidad y la experiencia del cliente en todas sus ubicaciones. Los manuales detallados en una franquicia aseguran que cada operación siga los mismos procedimientos, independientemente de la ubicación, lo que es fundamental para mantener una marca fuerte y consistente.

Al tomar estas prácticas como referencia, puedes desarrollar manuales que permitan a tu negocio crecer y escalar de manera efectiva.

Los manuales de franquicias suelen incluir procedimientos optimizados para minimizar costos y maximizar la productividad. Al estudiar estos manuales, puedes identificar y adaptar estrategias que mejoren la eficiencia en tu propio negocio.

Para este tema me he apoyado en los trabajos del MBA Oscar Aragón, quien ha participado en la creación de más de 450 franquicias exitosas de diversas industrias entre las que destacan Servicios, Alimentos y Retail. Ha sido invitado a impartir diversos cursos y seminarios en México, y en el extranjero en materia de Franquicias.

Tuve la fortuna de coincidir y hacer equipo con él.

Oscar Aragón, Socio Director de Frankata plantea cuatro enfoques en una metodología para un verdadero desarrollo integral de un modelo de franquicia: Enfoque estratégico como eje principal. Enfoque jurídico. Enfoque comercial y Enfoque operativo.

En el enfoque operativo es importante precisar en el rubro de procesos la necesidad de elaborar los manuales, desde el manual de preapertura del punto de venta hasta el manual general del modelo de negocio. El manual operativo, el manual administrativo, el manual comercial, el manual de imagen, si es el caso, el manual de imagen corporativa, el manual del empleado, el manual de capacitación. También el manual de instalaciones y equipo. En el rubro de capital humano se debe elaborar la definición de puestos, el perfil de puestos, y el manual de los procesos de reclutamiento, selección y contratación.

En el rubro de servicio es necesario el establecimiento de políticas, definir estándares del modelo de negocio, el sistema de medición de desempeño, sistema de incentivos y motivación, programa de lealtad.

Si un modelo de negocio esta estandarizado, homologado, listo para replicarlo, con Oscar y Frankata hacemos equipo.

Mientras estandarizas tu modelo de negocio, trabajamos en lo que definitivamente otorga valor a un modelo de negocio: lo que comúnmente se conoce como “Know-How”, ese conocimiento sobre cómo hacer que el negocio funcione. Es el conjunto de experiencias y habilidades que respaldan la marca, el nombre o el logo. Toda la fortaleza reside en la capacidad de hacer que el negocio funcione desde su esencia, cualidades y los beneficios que ofrece el producto o servicio, aportando un valor que lo hace vendible. Esto, por supuesto, es posible una vez que hemos establecido mecanismos sólidos para crear finanzas saludables en la operación del negocio. Aquí es donde entra en juego el **Esbozo Máximo**.

¿Cómo obtener ese conocimiento que está detrás de una marca y un modelo de negocio? La base sólida que sustenta todo, como la parte sumergida del iceberg, radica en la definición clara de nuestros objetivos y metas en torno al negocio. Este proceso incluye la validación de nuestras decisiones al comparar la situación inicial con los resultados obtenidos, mejorando las variables clave de nuestro negocio, producto y servicio. También implica una evaluación constante de nuestros procesos, costos, y la detección oportuna de posibles alertas que debamos atender. Preguntémonos: ¿Dónde estamos y hacia dónde queremos llegar? ¿Qué tenemos y qué queremos alcanzar?, tanto en aspectos cuantitativos como cualitativos. Lograr los objetivos requiere de metodología, pasos estructurados, actividades, y herramientas que impulsen el crecimiento de manera sistemática.

La rentabilidad de los modelos de negocio basado en sistemas medibles, procesos que se puedan describir, actividades que se puedan analizar, todo esto hace factible definir objetivos y lograrlos, ya que se cuenta con los datos necesarios para medir, describir y analizar cualquier variable.

- ✓ **Las variables pueden ser no solamente costos, si no también sabor, textura, rapidez, servicio, bonito, bueno, etc.**

La consistencia en la calidad y la experiencia del cliente es esencial para proteger y fortalecer una marca. Los manuales son diseñados para garantizar mantener la integridad de la marca.

Al tomar esto como referencia, puedes desarrollar manuales que aseguren que todos los aspectos de tu negocio estén alineados con los valores y estándares de tu marca.

Te comparto un ejemplo de un plan de actividades que realizamos durante la primera semana de un caso sencillo en el cual visitamos los puntos de venta de un negocio con el fin de recopilar información necesaria para la elaboración de manuales. Cada una de las siguientes actividades fue descrita minuciosamente en documentos individuales:

Preapertura y Apertura.

- Cronograma de apertura y diseño de local para casos de inauguración.
- Trámites y permisos.
- Remodelaciones, adecuaciones y asesoría en mobiliario y equipo.
- Servicios, entrenamiento y actividades de apertura.
- Instalaciones y equipamiento conforme a layout.
- Estrategia promocional de apertura.

Operación.

- Estructura Organizacional.
- Operación, procedimientos y realización de productos y servicios
- Reportes de producción.
- Distribución de productos y servicios.
- Gestión de calidad.
- Atención al público.
- Compras y Abastecimiento.
- Política de precios.
- Seguridad, higiene y mantenimiento.
- Sistemas administrativos.

- Recursos Humanos, reclutamiento y selección, sistema de remuneración y en su caso políticas de faltantes. Normas básicas de disciplina. Evaluación de desempeño.
- Mercadotecnia y Publicidad.
- Puntos inmobiliarios a considerar.

Además, con un equipo de especialistas se trabajó en imagen e identidad.

¿Qué pasos debo seguir para hacer un manual?

Es otra pregunta que han hecho en cursos y talleres, les comento que muchas veces cuando ensamblamos un mueble o equipo nuevo, lo hacemos sin consultar las instrucciones. Ahora, imagina la complejidad de redactar instrucciones. Este es un paradigma con el que debemos trabajar y desafiar. La creación de manuales requiere un enfoque detallado para que sean útiles y claros.

Paso 1. Definir los Objetivos y el Alcance

- **Identifica los objetivos:** Define claramente qué se busca lograr con el manual. Puede ser para estandarizar operaciones, facilitar la expansión, o mejorar la capacitación.
- **Determina el alcance:** Establece qué áreas del negocio cubrirá el manual: operaciones, atención al cliente, marketing, recursos humanos, finanzas, etc.

Paso 2. Documentar Procesos Existentes

- **Mapa de procesos:** Comienza documentando los procesos clave del negocio. Esto incluye cómo se realizan las tareas diarias, cómo se interactúa con los clientes, y cómo se manejan las operaciones internas.
- **Involucra a expertos:** Consulta a empleados, gerentes y otros expertos en la materia para asegurar que los procesos documentados reflejen la realidad operativa y las mejores prácticas.

Paso 3. Estandarizar los Procedimientos

- **Desarrolla Procedimientos Operativos Estándar:** Define y documenta cómo deben realizarse cada uno de los procesos, asegurando que sean replicables en cualquier ubicación o situación.
- **Incluir instrucciones detalladas:** Proporciona instrucciones paso a paso para cada tarea, incluyendo tiempos, herramientas necesarias, y resultados esperados.

Paso 4. Crear un Formato Uniforme

- **Establece un formato claro:** Asegúrate de que todos los manuales sigan un formato uniforme, con secciones bien definidas como objetivos, procedimientos, responsabilidades, y métricas.
- **Diseño intuitivo:** Usa un diseño que sea fácil de seguir, con listas, diagramas de flujo, y gráficos que faciliten la comprensión.

Paso 5. Desarrollar Módulos de Capacitación

- **Integrar capacitación:** Acompaña el manual con módulos de capacitación que ayuden a los empleados a aprender y aplicar los procedimientos estandarizados.
- **Capacitación continua:** Incluye estrategias para la capacitación continua y la actualización del personal en nuevos procedimientos y políticas.

Paso 6. Implementar Políticas de Control de Calidad

- **Establece métricas de calidad:** Define indicadores clave de desempeño (KPIs), recuerda que ya los hemos visto desde el primer libro, establecer indicadores que permitan medir la efectividad de los procedimientos descritos en el manual.
- **Auditorías regulares:** Implementa un sistema de auditorías para asegurar que los procedimientos del manual se siguen correctamente en todas las operaciones.

Paso 7. Incorporar Protocolos de Cumplimiento Normativo

- **Incluir regulaciones relevantes:** Asegúrate de que el manual cumpla con todas las leyes y regulaciones aplicables, incluyendo salud, seguridad, y normas laborales.
- **Actualizaciones normativas:** Implementa un sistema para actualizar el manual en respuesta a cambios en las leyes o regulaciones.

Paso 8. Probar y Refinar el Manual

- **Pruebas piloto:** Implementa el manual en una o más áreas piloto para identificar posibles problemas o áreas de mejora.
- **Retroalimentación:** Solicita retroalimentación de los empleados y colaboradores que usen el manual, y ajusta los procedimientos según sea necesario.

Paso 9. Lanzamiento y Comunicación

- **Comunicación efectiva:** Asegura una comunicación clara al lanzar el manual, explicando su importancia y cómo debe ser utilizado.

Paso10. Monitoreo y Actualización Continua

- **Revisión periódica:** Establece un calendario para revisar y actualizar el manual regularmente, asegurando que se mantenga relevante y efectivo.
- **Incorporar mejoras continuas:** Alienta a los empleados a sugerir mejoras, y actualiza el manual para reflejar prácticas más eficientes o innovadoras.

Paso 11. Escalabilidad

- **Prepararte para la expansión:** Diseña el manual pensando en su aplicación en múltiples ubicaciones, asegurando que sea lo suficientemente flexible para adaptarse a diferentes contextos, pero lo suficientemente rígido para mantener la consistencia.

Como ves, el objetivo de esta meta es documentar y estandarizar todos los aspectos clave que contribuyen al éxito del negocio, desde la preapertura hasta la gestión diaria, abarcando tanto la operación, administración, capital humano, como la imagen y políticas corporativas si es el caso.

Este es un punto importante que conforme al público que tengo en los talleres enfatizo aspectos como los siguientes

- Checklists y fases de implementación para la apertura de nuevos locales.
- Aspectos logísticos y legales.
- Procedimientos diarios para la operación del negocio.
- Estrategias de ventas, marketing, y relaciones con clientes.
- Identidad corporativa, uso de logotipos, y estilo visual.
- Comunicación Interna y Externa.
- Derechos y responsabilidades de los empleados.
- Código de conducta y ética.
- Programa de inducción para nuevos empleados.
- Programas de incentivos financieros y no financieros.
- Estrategias de motivación y reconocimiento.
- Impacto en la productividad y satisfacción del empleado.
- Mantenimiento de instalaciones y equipo.
- Uso y cuidado del equipo.
- Protocolos de seguridad.
- Definición y perfil de puestos, roles y responsabilidades.
- Procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación.
- Métodos de evaluación y retroalimentación.
- Programas de fidelización de clientes.

Aspectos que posteriormente encuadro en el manual correspondiente.

He conocido propietarios de negocio que desean utilizar manuales genéricos que realmente son como una receta universal transfiriendo la responsabilidad de nuestros procesos a otros, evidentemente no son la solución, solo pueden servir de inspiración, pero no se ajustan a las necesidades de consolidación y estandarización que estamos trabajando.

Necesitamos crear un manual a la medida, que refleje los procesos únicos, que capture los ingredientes secretos que hacen que tu negocio sea especial.

Recuerda que el enfoque es eficiencia, resultados, y consolidar la excelencia operativa, implementar un sistema de revisiones y actualizaciones con enfoque en procesos esenciales.

Cada sección del manual debe explicar cómo un proceso contribuye a los objetivos estratégicos del negocio, estos objetivos pueden ser de corto plazo o de largo plazo, ya sea aumentar la rentabilidad, disminuir costos, reputación, consolidación de marca, relación con clientes y proveedores, conocimientos y habilidades especializadas, por ejemplo.

Además de los manuales, para lograr la consolidación de la excelencia operativa y la estandarización de un negocio, es fundamental enfocarse en varios aspectos como **invertir en el equipo de trabajo para el desarrollo de aptitudes llamadas habilidades blandas** como liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas, manejo e inteligencia emocional, servicio al cliente y comunicación asertiva. El equipo debe estar constantemente actualizado en las mejores prácticas y habilidades necesarias para cumplir con los estándares definidos.

También en las medidas de tus posibilidades implementar herramientas tecnológicas que optimicen los procesos, reduzcan errores humanos y mejoren la eficiencia.

- ✓ **Realizar auditorías o supervisiones periódicas para asegurarse de que los procesos operativos se adhieran a los estándares establecidos y que las áreas de mejora sean identificadas y corregidas**
- ✓ **Implementar estrategias para mejorar la experiencia del cliente en todos los puntos de contacto.**

Nos queda claro que la consolidación de la excelencia operativa y la estandarización de un negocio es un proceso continuo que requiere un enfoque integral y la participación de todo el equipo de trabajo.

- **Meta 10. Optimización Estratégica de la Cadena de Suministro y Relación con Proveedores**

Esta parte del proceso que venimos trabajando consiste en mantener el enfoque integral para mejorar la cadena de suministro, desde la evaluación de proveedores hasta la integración y sincronización de todos los negocios involucrados, con el objetivo de mejorar el servicio al cliente, reducir costos, y fomentar la calidad en toda la cadena que lleva a que tu producto y servicio llegue a tus clientes.

Desarrollar una eficiente cadena de suministro no solo mejora el producto, servicio y reduce costos, sino que también optimiza los niveles de inventario y los mecanismos de entrega. Para lograr estos beneficios debes integrar y sincronizar las operaciones comerciales relacionadas, fomentar la calidad en todas las etapas.

Es importante comprender cómo los vínculos estratégicos con proveedores y la creación de una cadena de suministro sólida pueden incrementar las ventas, incluso en negocios minoristas. Esto se debe a la lealtad generada entre los miembros de la cadena, que promueve un compromiso compartido con la calidad del producto y del servicio. He conocido de casos donde la lealtad es fuerte y no cambian de proveedores a pesar de que llegan ofertas en precios bajos, sin embargo, no arriesgan a la solidez ya conocida.

Hoy en día, los consumidores exigen más valor por su dinero. Sin embargo, es difícil para las empresas ofrecer precios atractivos si enfrentan ineficiencias en su cadena de suministro, ya sea en insumos, materiales o logística.

- ✓ **Implica gestionar o desarrollar vínculos comerciales que permitan una cadena de suministro eficiente y eficaz. Esto puede requerir la revisión de factores como distancias, carreteras, costos de peaje y medios de transporte.**

- ✓ **Implica planificación, consolidar proveedores de logística, almacenaje, envasar, empaquetar, clasificar, reparar productos de ser necesario, dar seguimiento a todo el proceso del modelo del negocio hasta entregar los productos y servicio a satisfacción de los clientes.**

Las ventas, los canales de distribución, la promoción y las asociaciones con clientes forman parte de este ecosistema. Vender con valor agregado, como la instalación, capacitación o adaptación del producto, fortalece la relación con el cliente. Las ventas son el pilar central de cualquier empresa. Imagínate una empresa sin ventas: simplemente no existiría.

Todo insumo, producto o servicio tiene un consumidor, ya sea como cliente final o como parte de una cadena de suministro o de valor. El intercambio que facilita esta entrega, generalmente, es el dinero.

Recordemos que debemos ofrecer un producto o servicio en el cual hayamos creado valor, que las personas quieran o necesiten y que estén dispuestas a pagar por ese bien o servicio. Recordemos que el negocio será rentable si los ingresos por la venta de ese bien o servicio son mayores a los egresos que genera la operación. El tema de valor lo hemos abordado claramente en el inicio de este camino, en este punto es entender cómo llega lo que necesitamos para nuestro negocio y preguntarnos ¿cómo puede llegar de manera más económica y eficiente?

Es fundamental en nuestro plan de negocios comprender aspectos clave como proveedores de nuestros proveedores, como los almacenes de materia prima directa e indirecta, las líneas de producción, el producto terminado, y su distribución. Lo comento por dos casos que me toco conocer, uno de shampo para el crecimiento de cabello y otro de nieves artesanales en el que no tener control sobre la logística no permitió el crecimiento, pero no puedes controlar lo que no comprendes.

La logística, que abarca la planificación, ejecución y control de la entrega de productos de manera oportuna y correcta, es una parte integral de la cadena de suministro. Este proceso incluye desde la adquisición de materias primas al mejor costo posible hasta la distribución del producto terminado. Por lo tanto, la logística debe estar en constante evaluación y mejora.

En los talleres pido hacer el siguiente ejercicio, realízalo por favor. Solicito a los participantes elaborar una tabla en la que enumeren todas las actividades realizadas en el proceso, desde el diseño y planeación hasta la producción, elaboración, almacenamiento si es necesario, hasta la entrega al cliente.

- ✓ **Es necesario enlistar todos los puntos y factores del proceso.**
- ✓ **Determinar qué puntos y factores son controlables por ti, revisar en cuales se puede mejorar los costos.**
- ✓ **Revisar en cuales puede haber mejoría de algún tipo.**

Instrucciones detalladas del ejercicio para identificar puntos de control, mejorar costos y optimizar el proceso:

Paso 1. Elaboración de la Tabla:

- **Actividad:** Crea una tabla que enumere todas las actividades involucradas en el proceso, desde el diseño y la planeación inicial hasta la producción, elaboración, almacenamiento si es el caso y entrega final al cliente.
- **Detalles a Incluir:** Asegúrate de listar cada paso del proceso y los factores relevantes asociados. Esto debe incluir todas las etapas y subprocesos necesarios para la realización completa del producto o servicio.

Paso 2. Análisis de Control y Mejora:

- **Puntos Controlables:** Identifica qué puntos y factores dentro del proceso que son controlables por ti.
- **Optimización de Costos:** Revisa cuáles de estos puntos pueden ser mejorados para reducir costos.

- **Mejoras Adicionales:** Analiza dónde podrían surgir oportunidades para mejorar otros aspectos del proceso, como la eficiencia o la calidad.

Paso 3. Desarrollo de Secuencia:

- **Conexión de Actividades:** Establece una secuencia lógica que conecte cada punto del proceso descrito en la tabla.
- **Descripción de Actores y Proveedores:** Detalla quiénes son los actores y proveedores involucrados en cada actividad y cómo contribuyen a asegurar la entrega oportuna y de calidad del bien o servicio al cliente.

Durante la conversación en el taller presencial mientras realizan el ejercicio, solicito a los participantes responder las siguientes preguntas:

¿Cómo reaccionarías ante un cambio de preferencias del cliente?

¿Qué cambios de preferencias pudieran surgir?

¿Qué otros cambios pudieran ocurrir?

Continuando con las instrucciones detalladas, aquí en el libro lo planteamos con el siguiente paso:

Paso 4. Reacción ante Cambios:

- **Adaptación a Preferencias:** Reflexiona sobre cómo responderías ante un cambio en las preferencias del cliente con el ejercicio que has realizado.
- **Posibles Cambios de Preferencias:** Considera qué cambios en las preferencias de los clientes podrían surgir y cómo podrían impactar el proceso.
- **Otros Cambios:** Identifica otros posibles cambios que podrían ocurrir y cómo estos podrían influir en la operación general.

Ejemplos de criterios y herramientas para implementar un proceso de selección y evaluación de proveedores, más allá de investigar su reputación y experiencia:

- ✓ **Verifica si el proveedor cumple con los estándares de calidad requeridos. Esto puede incluir certificaciones de calidad como ISO, o pedir muestras de productos, y revisiones de procesos de producción.**
- ✓ **Revisa el historial de entregas a tiempo, y analizar las estadísticas de cumplimiento de plazos de entrega acordados.**

La puntualidad es crucial para mantener el flujo de trabajo y evitar retrasos en la producción.

- ✓ **Considera el costo total de los productos o servicios ofrecidos, incluyendo precios, términos de pago y costos adicionales como transporte o impuestos. Compara y analiza.**

No siempre puedes asegurarte de que el proveedor tenga una estabilidad financiera suficiente para cumplir con sus compromisos a largo plazo. El punto es evaluar si el proveedor tiene la capacidad para satisfacer tus necesidades actuales y futuras, especialmente si planeas aumentar el volumen de compras.

- ✓ **Considera el nivel de servicio al cliente y soporte postventa que ofrece tu proveedor. Un buen soporte puede ayudar a resolver problemas rápidamente.**
- ✓ **Asegúrate de que el proveedor cumpla con las normativas legales y éticas aplicables, incluyendo prácticas laborales y medioambientales.**

En una ocasión me preguntaron cómo hacer un formato para evaluar proveedores, si no usaba computadora. Les comento que he dado talleres incluso en centros comunitarios donde asisten personas que quieren ganar dinero vendiendo diversos productos y servicios.

La pregunta me pareció muy oportuna.

El punto es los criterios a considerar para comparar proveedores, a su vez se le asigna un valor a cada criterio según su importancia.

- ✓ **Crear una tabla con criterios en columnas y proveedores en filas, asignar puntuaciones y calcular una puntuación total para cada proveedor.**

Claro que hoy día existen plataformas digitales que ayudan a evaluar proveedores. Sin embargo, es importante considerar el ojo humano para monitorear indicadores específicos, como el porcentaje de entregas a tiempo, defectos de calidad, y costos de adquisición.

- ✓ **Establecer un panel de control con indicadores clave de desempeño para el seguimiento continuo.**
- ✓ **Realizar auditorías o revisiones periódicas para evaluar el cumplimiento de estándares y procedimientos por parte del proveedor.**

Definitivamente es importante construir relaciones sólidas y productivas con tus proveedores, relaciones positivas, he conocido de casos que desvirtúan la relación de amistad perjudicando el negocio ya que al amparo de reuniones con consumo de alcohol han permitido practicas dañinas en el terreno personal y comercial.

Ejemplos de estrategias para construir relaciones sólidas y productivas con tus proveedores:

- ✓ **Mantén una comunicación abierta y honesta con tus proveedores. Asegúrate de que ambas partes entiendan claramente las expectativas, los plazos y cualquier cambio en los requisitos. Si es el caso, pueden tener reuniones periódicas, ya sea telefónicas o por videoconferencias.**

- ✓ **Redacta contratos detallados y revisa periódicamente los acuerdos para asegurar que sigan siendo relevantes y justos para ambas partes.**
- ✓ **Colabora con los proveedores para encontrar soluciones mutuamente beneficiosas cuando surjan problemas o cambios en el proceso.**

¿Qué aspectos se pueden considerar?

Por ejemplo, identificar rutas de transporte más eficiente para la distribución y reducir costos de envío, puedes considerar centros de distribución si es el caso.

Incluso puedes considerar si el trabajar con un número menor de proveedores puede reducir costos de negociación y obtener precios más competitivos mediante compras a mayor escala.

Otro aspecto a considerar en la Optimización Estratégica de la Cadena de Suministro son los niveles de inventario.

Estrategias para la Optimización de los Niveles de Inventario:

- ✓ **Mantener inventarios mínimos y recibir los materiales justo cuando se necesitan puede reducir costos de almacenamiento y minimizar el riesgo de obsolescencia.**

Es el famoso Sistema Justo a Tiempo, se requiere coordinarse con los proveedores para recibir los suministros en el momento exacto en que son necesarios, evitando la acumulación de inventario.

- ✓ **Clasificación del Inventario según su valor y frecuencia de uso, agrupando los artículos en ABC: A siendo los más valiosos y de alta rotación, C los de menor valor y rotación. Enfoca tus esfuerzos en gestionar más de cerca los artículos de la categoría A, mientras minimizas la inversión en inventarios de categorías B y C.**

- ✓ **Utiliza análisis históricos de ventas para ajustar los niveles de inventario de acuerdo con las fluctuaciones en la demanda. Por ejemplo, en diciembre, días festivos, regreso a clases, reparto de utilidades.**

Cuando estudiaba la carrera de contabilidad, en una materia vimos los métodos de valuación de inventario, que a su vez tiene relación con la rotación de la mercancía, vimos el método PEPS, “Primeras Entradas Primeras Salidas” consiste en vender los productos más antiguos primero, la razón puede ser para evitar la acumulación de inventarios obsoletos o productos que puedan perder valor con el tiempo.

El método UEPS “Últimas Entradas Primeras Salidas” consiste en vender primero los productos de adquisición reciente, se utiliza para artículos sin una caducidad definida como mercancía de plástico, metal o vidrio, que incluso pueden ser de temporada.

- **Cadena de Suministro y Cadena de Valor, diferencia e interrelación**

La **cadena de suministros** y la **cadena de valor** tienen enfoques diferentes, pero están interrelacionados. En la cadena de suministros buscamos optimizar costos y ser eficientes, es parte del desarrollo operativo. En la cadena de valor partimos precisamente de crear valor buscando nuestra diferenciación en el mercado y nos enfocaremos en como las actividades aportan valor.

En la **cadena de suministros** debió quedarnos claro los elementos que la componen, que son la adquisición de materias primas, producción, almacenamiento, distribución, logística y control de inventarios. Nos enfocamos en la eficiencia, costos y tiempos de entrega, es decir, en el flujo tangible de mercancía y servicios desde la compra de insumos hasta la entrega al cliente.

En la **cadena de valor** nos enfocamos en cómo cada una de las actividades como logística, producción, marketing, ventas, servicios postventa, de infraestructura, de gestión de recursos humanos, de tecnología, agregan valor y cómo este valor se traduce en una ventaja competitiva.

En esencia, mientras la cadena de suministros es un sistema que busca optimizar la entrega de productos, la cadena de valor se preocupa por cómo cada actividad de una empresa puede aumentar el valor para el cliente y, por lo tanto, el **éxito competitivo** de la empresa.

La etapa de interrelacionar la cadena de suministros y la cadena de valor es un trabajo a desarrollar de manera particular, y se da una vez que entendemos que la eficiencia en la cadena de suministros además de los beneficios económicos para el negocio, genera condiciones para mejorar la percepción de valor del cliente.

Por lo que es vital desarrollar la meta 11 y realizar el ejercicio propuesto en la página 24 de este libro.

- **Meta 11. Estructuración y Optimización de la Cadena de Valor**

Recuerda el Esbozo Máximo y lo que hemos aprendido sobre la Creación de Valor. Crear valor es esencial, y surge directamente de la fuente de la riqueza que es la creatividad. Esta creatividad es uno de los pilares fundamentales que dio vida a tu negocio, cuando, antes de iniciarlo, te preguntaste cómo se beneficiarían los usuarios de tu producto o servicio, y cómo podrías comunicar su valor para venderlo.

Ahora es el momento de responder preguntas clave:

- ¿Por qué creamos este negocio?
- ¿Quiénes y cómo se benefician de nuestro producto o servicio?
- ¿Cómo surgió la idea de iniciar este negocio?
- ¿A quiénes queremos beneficiar?
- ¿Qué propósito y motivación hay más allá de simplemente tener un negocio?
- ¿Cómo podemos garantizar siempre que nuestro producto o servicio ofrezca beneficios tangibles?
- ¿Qué logrará una persona o empresa al usar efectivamente nuestro producto o servicio?
- Con lo que veo y lo que sé que se necesita, ¿cómo podemos mejorar, hacerlo más barato, más accesible, o mejorar su distribución?

Responder estas preguntas te permitirá definir una serie de pasos y procesos clave. A medida que defines estos procesos, comprenderás que la cadena de suministros y la cadena de valor comparten muchas actividades.

Aunque cada una tiene un enfoque diferente, la cadena de suministros se centra en las relaciones comerciales, costos y compras, mientras que la cadena de valor está relacionada directamente con la perspectiva del cliente, ambas se complementan.

Al final, lo que realmente importa es: ¿cuál es el resultado específico que nuestros clientes desean?

Más adelante realizaras un ejercicio en el cual necesitaras responder las preguntas anteriores para desarrollar tu propia cadena de valor, por lo pronto ahondemos en los orígenes de este concepto estratégico. La **cadena de valor** es un concepto propuesto por Michael Porter en 1985, que descompone las actividades de una empresa para identificar las áreas donde se puede crear valor y lograr una ventaja competitiva. Es un concepto muy vigente en el mundo de los negocios, su relevancia radica en su capacidad de ayudar a las empresas a identificar dónde pueden crear valor y cómo lograr una ventaja competitiva.

Muchas empresas siguen utilizando el enfoque de Porter para mejorar la eficiencia en sus operaciones, reducir costos y aumentar el valor percibido por el cliente. Este enfoque es relevante en sectores tradicionales como la manufactura, pero también se aplica en áreas como servicios, logística, y distribución. A pesar de los cambios tecnológicos, la cadena de valor sigue alineándose con la idea de que las empresas deben centrarse en satisfacer las necesidades de los clientes. Las actividades primarias, como marketing, ventas y servicio, son esenciales para la experiencia del cliente.

En la era digital, muchas empresas dependen de tecnologías como plataformas en línea, la nube, y modelos de negocio basados en datos. La cadena de valor de Porter se enfoca en actividades físicas, por lo que algunos aspectos requieren ajustes para abordar las nuevas realidades del comercio electrónico, la automatización, y las cadenas de suministro digitales. Ahora las interacciones dentro de las redes y ecosistemas de empresarios con negocios de todo tamaño también influyen en la creación de valor.

Podrás indagar más adelante sobre cadenas de valor digitales en empresas tecnológicas que ofrecen servicios a través de plataformas en línea, la creación de valor se basa no solo en actividades físicas, sino en la gestión eficiente de datos, infraestructura tecnológica y experiencia del usuario.

Volviendo a la cadena de valor como guía clara para entender y mejorar las actividades, vamos a comprender los conceptos básicos:

Actividades primarias: Estas son las actividades directamente involucradas en la creación del producto o servicio y su entrega al cliente. Se dividen en cinco categorías:

- **Logística interna:** Incluye la recepción, almacenamiento y manejo de materias primas, componentes o suministros necesarios para la producción.
- **Operaciones:** Procesos que convierten las materias primas o insumos en productos o servicios finales. Incluye manufactura, ensamblaje y otros procesos productivos.
- **Logística externa:** Actividades que se relacionan con la entrega del producto final al cliente, como distribución, manejo de pedidos y transporte.
- **Marketing y ventas:** Actividades que promueven el producto, atraen clientes y facilitan las ventas, como publicidad, promociones, precios, etc.
- **Servicio postventa:** Soporte que se ofrece después de la venta, como atención al cliente, mantenimiento y reparación para asegurar la satisfacción del cliente.

Actividades de apoyo: Estas actividades sustentan las primarias y proporcionan los recursos y capacidades necesarias para que la empresa funcione eficazmente:

- **Infraestructura de la empresa:** Incluye la administración general, planificación, contabilidad, finanzas, etc. que coordinan y apoyan las demás actividades.
- **Gestión de recursos humanos:** Reclutamiento, contratación, capacitación y desarrollo de los empleados.
- **Desarrollo de tecnología:** Investigación, desarrollo e innovación para mejorar productos, procesos o servicios.

- **Abastecimiento:** Proceso de compra de insumos, materias primas y equipos necesarios para llevar a cabo las actividades primarias.

Margen: El margen es la diferencia entre el valor generado por la empresa y los costos de realizar las actividades de la cadena de valor. El objetivo es maximizar este margen mediante la optimización de las actividades y la reducción de costos sin comprometer la calidad o el valor entregado al cliente.

Coordinación entre actividades: La cadena de valor muestra que todas las actividades están interrelacionadas. Las decisiones en una actividad pueden afectar otras, por lo que es importante gestionarlas de manera integrada para crear un sistema eficiente que maximice el valor.

Perspectiva del cliente: Un concepto clave es que la creación de valor debe alinearse con lo que los clientes valoran. La cadena de valor permite identificar oportunidades para mejorar productos y servicios desde la perspectiva del cliente, mejorando la satisfacción y lealtad.

Estos conceptos ayudan a identificar áreas de mejora en una empresa, optimizar operaciones y generar una ventaja competitiva.

Gráfico de la Cadena de valor de Porter



El incremento del margen como objetivo del modelo

La Cadena de Valor de Porter busca **incrementar la rentabilidad de la empresa** a través del conocimiento interno de la misma, potenciando las actividades que valoran los clientes y generan ingresos rentables, mientras que se reducen las actividades de bajo valor añadido.

Anotando en cada apartado de la cadena el coste del mismo y el análisis de su importancia en la generación de valor para el cliente podrás profundizar en la forma de optimizar ese coste o por el contrario en añadir actividades para incrementar aún más su valor.



<https://www.dynamiqg.es/cadena-de-valor-porter/>

Es importante seguir un enfoque sistemático para establecer procesos y procedimientos para cada actividad dentro de la cadena de valor y detectar oportunidades de mejora en los procesos existentes.

- ✓ **Identificar las actividades clave.**
- ✓ **Desglosa todas las actividades principales y secundarias que añaden valor a tu producto y servicio, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega final al cliente.**
- ✓ **Detalla cada actividad, incluyendo roles, responsabilidades, recursos necesarios y resultados esperados.**
- ✓ **Desarrolla manuales o guías operativas que describan claramente cómo debe llevarse a cabo cada actividad, qué herramientas se utilizan y qué métricas deben evaluarse.**
- ✓ **Analiza la secuencia de actividades para detectar posibles cuellos de botella, duplicaciones de esfuerzo, o actividades que no añaden valor directo al cliente.**

- ✓ **Realiza retroalimentación del equipo y clientes sobre posibles áreas de mejora, problemas recurrentes o sugerencias que puedan optimizar los procesos.**

Comparto un ejercicio que realizó en talleres:

EJERCICIO

Paso 1. Después de haber respondido las preguntas de la página 19, enlista todas las actividades relacionadas con tu negocio: diseño, producción, comercialización, distribución, y apoyo. Revisa actividades primarias y de apoyo.

Paso 2. Aplica un enfoque que conecte la **cadena de valor** con la **cadena de suministro**, implementar una buena cadena de suministros ofrece oportunidades de crecimiento, de generar finanzas sanas, de generar flujos de información y retroalimentación para mejorar el servicio al cliente y mejorar la cadena de valor.

Recordemos que finalmente es el cliente el que determina si tu producto, servicio y negocio genera valor. Puede ser indiferente o volcarse a adquirir tu oferta. Es la razón por la que debemos conocerlos.

Paso 3. Desglosa las actividades enlistadas en el paso 1 en las subtareas que componen dichas actividades:

- **Describe el valor agregado** que cada actividad o subtarea aporta al producto o servicio.
- **Determina el perfil ideal del proveedor** (interno o externo) que puede suministrar los insumos o recursos necesarios para ejecutar dicha actividad. Esto incluye identificar si el proveedor debe ser local, especializado, flexible, entre otros factores clave.
- **Enlista posibles proveedores** y evalúe su viabilidad, considerando costos, tiempos de entrega, afinidad con los objetivos del negocio y su capacidad para generar valor agregado.

Paso 4. Reflexionar sobre las siguientes preguntas:

- ¿Qué actividades y subtareas realmente están generando valor?
- ¿Qué actividades podrían optimizarse o modificarse para mejorar la cadena de valor?

Paso 5. Dibuja una cadena donde cada **eslabón** represente una **actividad principal** previamente enlistada. A su vez, las **subtarear** estarán conectadas a los eslabones de la actividad principal correspondiente.

Reflexiona sobre el hecho de que la **cadena de valor** es un sistema de actividades conectadas por vínculos interdependientes, donde las relaciones comerciales sólidas pueden contribuir a crear un sistema robusto. Este sistema, a su vez, fortalece el valor del producto o servicio, lo que puede traducirse en un negocio **sustentable y exitoso**.

- ✓ **El equilibrio entre eficiencia operativa y creación de valor es clave para el éxito de cualquier negocio.**

- **Meta 12. Consolidación del Desarrollo Operativo Integral**

Comprender la importancia de ver tu negocio de manera integral, conectando todas sus partes implica ver el negocio como un todo interconectado, donde cada área, desde las finanzas hasta el marketing, la logística y el servicio al cliente, influyen entre sí, nos ayuda en ese paso de consolidar el desarrollo del negocio y el desarrollo personal.

Todo está relacionado, desde los procesos internos hasta la experiencia del cliente, una mejora en el servicio al cliente puede aumentar las ventas, o la optimización de la logística puede reducir costos, mejorando a la vez la eficiencia general del negocio.

- ✓ **Cada decisión que tomes en un área tiene un impacto directo o indirecto en otras áreas.**

Este enfoque sistemático nos es útil para optimizar todas las áreas y procesos operativos del negocio, con el objetivo de mejorar la eficiencia, efectividad y sostenibilidad del mismo.

Considerando la palabra holístico, que viene del griego hólos que significa totalidad o entero, el enfoque holístico es una visión global que considera a cada sistema como un todo integrado por partes. Con este enfoque repasemos el avance en cada una de las metas, puntualicemos los componentes de este Desarrollo Operativo Integral:

Análisis y Evaluación de Procesos

- ✓ **Recuerda identificar y documentar todos los procesos operativos actuales. Identificar áreas de mejora y cuellos de botella.**
- ✓ **Compara tu negocio con las mejores prácticas en sector, mercado, giro e industria en la que participas para identificar oportunidades de mejora.**

Estrategias de Calidad y Control

- ✓ **Revisa el avance en la estandarización del Modelo de Negocio, recuerda que es importante trabajar en la implementación de estándares y procedimientos para asegurar la calidad de productos o servicios.**

En diversos temas hemos sugerido la realización de revisiones, supervisiones o auditorías, conforme a las características de tu negocio, pero que sean con regularidad para evaluar la conformidad con los estándares de calidad y detectar áreas de mejora.

Sistemas y Tecnología

- ✓ **Considera la implementación de tecnologías y sistemas para automatizar procesos repetitivos y manuales.**
- ✓ **Considera el uso de herramientas tecnológicas para mejorar la comunicación, la toma de decisiones y el análisis de datos.**

Recursos Humanos

- ✓ **Implementa programas de formación para mejorar las habilidades y competencias del personal operativo. Recuerdas que comentamos sobre las habilidades blandas.**
- ✓ **Establece sistemas de evaluación para asegurar que los empleados cumplan con los objetivos operacionales.**

Recursos y Costos

- ✓ **Desarrolla presupuestos operativos para controlar los costos y maximizar el uso eficiente de los recursos.**

Indicadores Clave de Desempeño

- ✓ **Recuerda desde el primer libro hemos comentado la relevancia de los indicadores clave de desempeño. Crea informes operativos para analizar datos para, tomar decisiones informadas y ajustar estrategias.**

Una pregunta muy interesante que recibí alguna vez: Si después de este análisis requiero hacer diversos cambios **¿Cómo le hago con la gente?**

Implementar cambios es un punto a abarcar en el Desarrollo Integral, por lo que es importante:

- ✓ **Comunicar claramente la razón del cambio a todo el equipo. Explicar los beneficios y cómo los cambios impactarán las operaciones y el desarrollo del negocio.**
- ✓ **Capacita a los empleados para que adquieran las habilidades necesarias para adaptarse a los nuevos procesos, tecnologías o estructuras a cambiar.**
- ✓ **Designa responsables o líderes de equipo que supervisen la implementación de los cambios y brinden apoyo continuo.**
- ✓ **Celebra pequeños logros durante el proceso de cambio ya que reconocer el esfuerzo del equipo puede mantener alta la moral y motivar a los empleados a seguir adelante.**

Es fundamental comunicar con el equipo de trabajo los cambios que se desean implementar estableciendo objetivos concretos y medibles. Que todos los involucrados sepan hacia dónde se dirigen, además es importante abrir canales de comunicación para que los empleados puedan expresar sus preocupaciones, dudas y sugerencias durante el proceso de cambio. Esto aumenta el compromiso y reduce la resistencia al cambio.

- ✓ **Realiza un análisis financiero para asegurarte de que el cambio tiene sentido desde el punto de vista económico, ya que el punto es invertir en cambios que aporten valor y generen retorno de la inversión.**

Debemos evaluar el costo beneficio.

- ✓ **Clasifica y prioriza los cambios por impacto y urgencia, concentrando recursos en las áreas más críticas.**
- ✓ **Implementa modificaciones de manera progresiva y en fases, permitiendo la adaptación gradual, paso a paso.**

ACTIVIDAD:

Relaciona ambas columnas uniendo el **Beneficio del Desarrollo Operativo Integral** con la descripción que le corresponde:

1. Eficiencia Operacional 2. Mejora de la Calidad 3. Adaptabilidad y Flexibilidad 4. Crecimiento y Escalabilidad 5. Satisfacción del Cliente	a) Mejora en la experiencia del cliente y en la entrega de valor. b) Aseguramiento de productos y servicios de alta calidad. c) Facilita la expansión y el crecimiento sostenido del negocio. d) Reducción de costos y mejora en la utilización de recursos. e) Capacidad para adaptarse a cambios en el mercado y en las demandas del cliente.
---	---

- **Meta 13. Consolidación del Desarrollo Transformador**

Un Desarrollo Transformador es un proceso de cambio profundo y significativo que va más allá de la mejora gradual.

A diferencia del desarrollo operativo integral, que se enfoca en la optimización y eficiencia dentro del marco actual, el desarrollo transformador implica una revisión completa y una reimaginación del negocio para adaptarse a nuevas realidades, mercados, tecnologías y expectativas.

Es una meta memorable.

Empiezas con metas específicas desafiantes y alcanzables como aumentar las ventas un 15 %, esta meta específica además de ser medible debe estar alineada con los valores del negocio, con su sentido y visión. Debe generar entusiasmo y propósito. Se debe tener plan de acción con pasos definidos, con los recursos que se necesitan, realizar revisiones durante el proceso.

Cumplir con estas metas tiene varios efectos positivos en la transformación del negocio y de tu crecimiento personal. Alcanzar metas específicas puede llevar a una mayor eficiencia operativa. Las metas claras ayudan a definir una visión más concreta para el negocio.

Existe un concepto que me parece interesante incluir: **Amplitud de visión**, implica establecer una perspectiva amplia y estratégica sobre el futuro y los objetivos de tu negocio.

- ✓ **Conoce y entiende el contexto, entorno de tu industria, giro, mercado, sector.**
- ✓ **Entiende las tendencias emergentes y los desafíos futuros de tu industria, giro, mercado, sector.**
- ✓ **Define metas y objetivos que vayan más allá de las necesidades inmediatas. Esto puede incluir la expansión a nuevos mercados, la diversificación de productos o la innovación tecnológica.**

- ✓ **Evalúa tanto las oportunidades que puedes aprovechar como las amenazas que necesitas mitigar. Esto te permitirá tener una visión más clara sobre cómo posicionar tu negocio para el éxito futuro.**
- ✓ **Mantén una mentalidad abierta a nuevas ideas y enfoques. La amplitud de visión incluye estar dispuesto a experimentar y adaptarse a nuevas formas de hacer negocios.**
- ✓ **Evalúa cómo tu negocio puede influir positivamente en la sociedad y el medio ambiente. Una visión amplia también abarca la responsabilidad y el impacto a largo plazo.**

Al definir una amplitud de visión, estarás creando una guía estratégica que no solo orienta el crecimiento y la transformación de tu negocio, sino que también te prepara para afrontar futuros desafíos y oportunidades. Puntualicemos los componentes de este Desarrollo Transformador:

Visión y Estrategia de Transformación

- ✓ **Crea una estrategia de transformación que guíe el cambio a través de metas, objetivos y planes de acción específicos.**

Revisión y Rediseño del Modelo de Negocio

- ✓ **Evalúa desarrollar nuevos productos o servicios que respondan a las necesidades emergentes del mercado.**

Cambio Cultural y Organizacional

- ✓ **Desarrolla liderazgo que pueda guiar y motivar a través del proceso de transformación.**

Adopción de Nuevas Tecnologías

- ✓ **Considera la integración de nuevas tecnologías que habiliten la transformación, como la inteligencia artificial, el análisis de datos, y la automatización.**

Innovación y Desarrollo de Capacidades

- ✓ Crea un entorno que promueva la creatividad y la experimentación para desarrollar nuevas soluciones y enfoques.

Sostenibilidad y Responsabilidad

- ✓ Considera la integración de prácticas sostenibles en las operaciones para reducir el impacto ambiental y promover la responsabilidad social.

ACTIVIDAD:

Relaciona ambas columnas uniando el **Beneficio del Desarrollo Transformador** con la descripción que le corresponde:

1. Adaptación a Nuevas Realidades 2. Innovación y Crecimiento 3. Competitividad Mejorada 4. Mayor Agilidad	a) Mejora de la competitividad al estar a la vanguardia de las tendencias y prácticas del mercado. b) Capacidad para adaptarse a cambios significativos en el mercado, tecnología y entorno empresarial. c) Capacidad para responder rápidamente a cambios y oportunidades emergentes. d) Estimulación de la innovación y el crecimiento a través de nuevos modelos de negocio y tecnologías.
--	---

- **Meta 14. Escalabilidad y Expansión del Modelo de Negocio**

La escalabilidad se refiere a la capacidad de un negocio para crecer y manejar un aumento en la demanda sin sacrificar el rendimiento o la eficiencia. En otras palabras, un negocio escalable puede expandirse y adaptarse a un mayor volumen de operaciones sin enfrentar problemas significativos en su estructura o en la calidad de sus productos o servicios.

En esta meta se enfatiza en la capacidad de crecer y expandir el negocio, asegurando que el modelo esté listo para ser replicado y ampliado para lograr un impacto más amplio.

Por ejemplo, una vez logradas todas estas metas, un negocio escalable puede aumentar producción o ventas de manera efectiva sin necesidad de hacer cambios significativos en la estructura básica o enfrentar una proporción creciente de costos.

Esto implica que el modelo de negocio debe ser capaz de incrementar sus ingresos mientras mantiene o mejora sus márgenes de beneficio.

Los procesos, sistemas y estructuras del negocio deben ser eficientes y capaces de soportar un mayor volumen sin necesidad de reestructuraciones drásticas o incrementos excesivos en recursos.

El negocio debe ser flexible y capaz de adaptarse a diferentes mercados, segmentos de clientes o cambios en la demanda sin perder su efectividad.

El modelo debe estar diseñado para crecer. Esto incluye:

- ✓ Tener **una propuesta de valor** que pueda ser replicada en diferentes mercados o regiones y una **estructura de costos** que permita mantener márgenes de beneficio mientras se expande.

Claro que es un proceso que lleva tiempo, debe ser un proyecto lograr tener un negocio escalable, lograr tener una infraestructura, incluyendo tecnología, equipos y ubicaciones físicas, capaz de soportar el crecimiento sin necesidad de grandes inversiones adicionales o cambios estructurales.

En el primer libro, cuando comentaba la importancia de indagar, de consultar diversas fuentes, refería la famosa IA, como la Inteligencia Artificial proporciona información basada en una combinación de múltiples fuentes y técnicas, incluyendo entrenamiento en grandes conjuntos de datos. Claro, debiendo atender siempre las fortalezas del entendimiento y comprensión humana en nuestro estado consciente.

En una conversación que tuve con un grupo de jóvenes antes de publicar estos libros, me di cuenta la importancia que dan a las respuestas de la inteligencia artificial como Chat GPT, Gemini.

Convencido de que vamos por el camino correcto, pregunté a Chat GPT: ¿Cómo lograr que un pequeño negocio sea escalable?

He aquí su respuesta:

Para lograr que un negocio pequeño sea escalable, es fundamental implementar estrategias que permitan crecer sin sacrificar la eficiencia ni la calidad. Aquí tienes algunos pasos clave para lograrlo:

1. Estandarización de Procesos

- **Automatización:** Automatiza tareas rutinarias como la gestión de inventario, facturación y atención al cliente. Esto reduce la necesidad de mano de obra adicional a medida que el negocio crece.
- **Manual de operaciones:** Documenta los procesos esenciales para que puedan replicarse fácilmente sin la necesidad de intervención directa. Esto facilita la formación de nuevos empleados y asegura la consistencia en la calidad.

2. Uso Inteligente de Tecnología

- **Plataformas digitales:** Usa software de gestión empresarial (ERP), CRM o plataformas de comercio electrónico para manejar más volumen de ventas, clientes o producción sin necesidad de duplicar recursos humanos.
- **Marketing digital:** Escala tu alcance a través de estrategias de marketing digital como publicidad en redes sociales, email marketing y SEO para atraer más clientes sin grandes inversiones en marketing físico.

3. Modelos de Negocio Flexibles

- **Suscripciones o membresías:** Considera opciones de ingresos recurrentes mediante modelos de suscripción que te permitan tener un flujo constante de ingresos sin la necesidad de atraer nuevos clientes constantemente.
- **Tercerización:** Externaliza tareas no esenciales como la logística, soporte técnico o manufactura para centrarte en las áreas clave del negocio.

4. Optimización de la Cadena de Suministro

- **Relación con proveedores:** Desarrolla relaciones sólidas con proveedores que puedan escalar junto a tu negocio o encontrar alternativas que soporten volúmenes mayores a medida que creces.
- **Control de inventarios:** Implementa un sistema de inventario que permita manejar mayores cantidades de productos sin perder eficiencia, reduciendo el riesgo de sobrecarga.

5. Equipo y Cultura Organizacional

- **Desarrollo de liderazgo:** Capacita a tu equipo para asumir roles de liderazgo. Esto facilita delegar y evita que el crecimiento dependa exclusivamente de ti.
- **Cultura de innovación:** Fomenta un entorno donde la mejora continua y la innovación formen parte de la cultura empresarial, permitiendo que el negocio se adapte rápidamente a las demandas del mercado.

6. Expansión Controlada

- **Testeo de mercados:** Antes de expandirte a nuevos mercados, realiza pruebas piloto para asegurar que hay demanda suficiente. Esto puede incluir abrir una nueva ubicación física o expandir a nuevos segmentos de mercado digitalmente.
- **Crecimiento orgánico y adquisiciones:** Evalúa si es mejor crecer de manera orgánica o considerar adquisiciones de negocios complementarios.

7. Finanzas Saludables

- **Reinversión:** Invierte en el crecimiento del negocio en lugar de extraer todos los beneficios. Esto puede ser en tecnología, contratación, o expansión de operaciones.
- **Control de gastos:** A medida que crezcas, evita el aumento desmedido de los costos fijos. Mantén un control estricto sobre los gastos y asegúrate de que cada inversión impulse el crecimiento.

Al implementar estas estrategias, un negocio pequeño puede aumentar su capacidad y alcance sin perder su esencia ni comprometer su eficiencia.

En un dialogo continuo con la inteligencia artificial Chat GPT enfocándome en preguntas precisas que centradas en el tema de escalabilidad le pregunte de herramientas para lograrlo. Comparto las respuestas, no sin antes comentar que es importante que evalúes que se puede adaptar a tu propio contexto:

El **triángulo de la administración de proyectos** (también conocido como el **triángulo del proyecto** o **triple restricción**) puede ser muy útil para hacer un negocio escalable, ya que ayuda a equilibrar los factores críticos del crecimiento, especialmente cuando se trabaja en la mejora y expansión de un negocio. El triángulo está compuesto por tres elementos clave: **tiempo**, **costo** y **alcance**, que se influyen mutuamente y necesitan ser gestionados cuidadosamente.

Aplicación del Triángulo de Proyectos a la Escalabilidad

1. Tiempo

Escalar un negocio requiere gestionar bien el tiempo para evitar sobrecargas o retrasos. La velocidad a la que puedes expandir operaciones, integrar nuevas tecnologías o abrir nuevos mercados dependerá de cuánto control tengas sobre este factor.

- **Cómo aplicarlo:** Identifica cuánto tiempo tomará cada fase del crecimiento. Por ejemplo, si estás implementando tecnología para automatizar procesos, ¿cuánto tiempo tardará en estar operativa? ¿Cómo afectará los tiempos de entrega a los clientes durante la transición?
- **Consejo:** Para hacer tu negocio escalable, asegúrate de priorizar tareas que aceleren el crecimiento, como la

automatización, pero sin comprometer la calidad o saturar los equipos.

2. Costo

La expansión siempre requiere inversiones, ya sea en tecnología, equipo o recursos humanos. Para mantener la escalabilidad, es importante administrar los costos de manera efectiva, evitando inversiones que no generen valor o gastos innecesarios.

- **Cómo aplicarlo:** Evalúa los costos de crecimiento y cómo afectarán tu presupuesto. ¿Es más barato externalizar tareas o contratar personal? ¿Cuál es el retorno de inversión en tecnología para escalar la producción?
- **Consejo:** Mantén un control estricto sobre los costos variables y asegúrate de que los ingresos aumenten más rápido que los costos fijos. Esto evitará que el negocio pierda viabilidad financiera mientras se expande.

3. Alcance

El **alcance** define el tamaño y las metas del proyecto. Al escalar un negocio, es esencial definir claramente los objetivos de crecimiento: ¿A qué mercados quieres llegar? ¿Cuáles son los productos o servicios que escalarás? ¿Hasta qué nivel crecerás antes de pasar a la siguiente fase?

- **Cómo aplicarlo:** Mantén el alcance bajo control para evitar una expansión demasiado rápida que no puedas manejar operativamente. Por ejemplo, si decides entrar a un nuevo mercado, evalúa si tu cadena de suministros y capacidad de producción pueden soportarlo.
- **Consejo:** Establece un plan de crecimiento por etapas, asegurando que en cada fase se cumplan los objetivos antes de ampliar el alcance. Esto reduce el riesgo de que el crecimiento sea insostenible.

Balancear los Factores

El reto es que, en cualquier proyecto, si se ajusta uno de estos factores, los otros dos también se ven afectados. Por ejemplo, si aceleras el crecimiento (reduces el tiempo), podrías necesitar más recursos, lo que aumentará los costos. O si intentas reducir costos, podrías necesitar más tiempo para implementar las soluciones que permitan escalar el negocio.

Para la escalabilidad, el equilibrio entre estos tres elementos es clave para no comprometer la calidad del negocio ni su sostenibilidad. Además, puedes considerar la adición de un cuarto factor clave para proyectos de escalabilidad: **calidad**, asegurando que el crecimiento mantenga altos estándares de operación.

En resumen, el triángulo de administración de proyectos es una herramienta valiosa para planificar y gestionar la escalabilidad de tu negocio, asegurando que el crecimiento sea controlado, eficiente y sostenible.

Para crear un triángulo de administración de proyectos, sigue estos pasos:

1. Dibuja el Triángulo

- Dibuja un triángulo equilátero en una hoja de papel o en una pizarra.

2. Etiquetar los Lados

- Asigna cada uno de los lados del triángulo a uno de los elementos clave de la gestión de proyectos:
 - **Alcance**: Define los objetivos y entregables del proyecto.
 - **Tiempo**: Establece el cronograma del proyecto.
 - **Costo**: Determina el presupuesto necesario.

3. Define los Elementos

- En cada vértice, anota una breve descripción de lo que implica cada elemento:
 - **Alcance**: Lo que se incluirá y lo que no se incluirá en el proyecto.
 - **Tiempo**: Fechas clave, hitos y la duración total del proyecto.
 - **Costo**: Presupuesto total y desglose de costos.

4. Relaciones entre los Elementos

- Indica que cualquier cambio en uno de los elementos afectará a los otros. Por ejemplo:

- Si aumentas el alcance, es probable que necesites más tiempo y/o más costo.
- Si reduces el tiempo, puede que debas recortar el alcance o aumentar el costo (por ejemplo, trabajando horas extra).

5. Visualiza el Triángulo

- Puedes usar colores o símbolos para resaltar cada área y hacer el triángulo más visual. También puedes agregar un círculo alrededor del triángulo que represente la **calidad**, que es un factor importante en la gestión de proyectos.

6. Utiliza Herramientas Digitales

- Si prefieres hacerlo digitalmente, puedes utilizar herramientas como PowerPoint, Canva, o software de diagramación como Lucidchart para crear el triángulo de manera más formal y profesional.

Ejemplo Visual:

- **Alcance** en la parte superior.
- **Tiempo** en la parte inferior izquierda.
- **Costo** en la parte inferior derecha.

En cada vértice, puedes agregar notas o detalles específicos del proyecto. Este triángulo te ayudará a entender y comunicar las limitaciones y trade-offs del proyecto, y a tomar decisiones más informadas.

Además del **triángulo de la administración de proyectos**, existen varias herramientas y enfoques que hoy en día son sumamente útiles para hacer un negocio escalable de manera eficiente. Algunas de las más destacadas incluyen:

1. Lean Startup

- **Qué es:** Un enfoque centrado en la creación rápida de productos o servicios mínimos viables (MVP), basándose en la retroalimentación continua de los clientes. El objetivo es aprender

rápidamente lo que funciona y lo que no, ajustando el producto para satisfacer mejor las necesidades del mercado.

- **Cómo ayuda a la escalabilidad:** Evita grandes inversiones iniciales sin validar primero las suposiciones clave. Al probar tus ideas en fases tempranas y ajustar con base en la retroalimentación del mercado, puedes reducir riesgos y enfocar recursos en lo que realmente tiene potencial de crecer.
- **Herramienta:** Utiliza experimentos de mercado rápidos y plataformas de prototipos o testeo como **Launchrock** o **MVP Factory**.

2. OKRs (Objectives and Key Results)

- **Qué es:** Un sistema de gestión de objetivos que permite a las empresas definir metas claras (Objectives) y resultados clave medibles (Key Results). Es utilizado por muchas empresas de alto crecimiento para mantener a todos alineados y enfocados en las metas importantes.
- **Cómo ayuda a la escalabilidad:** Mantiene la organización enfocada en metas estratégicas a corto y largo plazo. Los OKRs aseguran que todas las áreas del negocio estén trabajando en objetivos que impulsan el crecimiento.
- **Herramienta:** Plataformas como **Weekdone** o **WorkBoard** pueden ayudarte a gestionar los OKRs y hacer un seguimiento del progreso.

3. Business Model Canvas (Lienzo de Modelo de Negocio)

- **Qué es:** Es una herramienta visual para diseñar, analizar y modificar modelos de negocio. Te permite definir componentes clave como propuestas de valor, segmentos de clientes, fuentes de ingresos y estructuras de costos en un solo lugar.
- **Cómo ayuda a la escalabilidad:** Proporciona una visión clara de los aspectos fundamentales del negocio, permitiendo ajustar rápidamente el modelo para adaptarlo a la expansión. Ayuda a identificar áreas críticas que deben optimizarse para soportar el crecimiento.
- **Herramienta:** Puedes utilizar plataformas como **Canvanizer** o **Strategyzer** para crear y gestionar tu lienzo de modelo de negocio.

4. ERP (Enterprise Resource Planning)

- **Qué es:** Un software integrado que gestiona todas las áreas clave de un negocio (finanzas, logística, ventas, recursos humanos) en una única plataforma.
- **Cómo ayuda a la escalabilidad:** Centraliza la información y facilita la automatización de procesos críticos. A medida que crece el negocio, un ERP garantiza que la operación pueda manejar mayores volúmenes sin desorganizarse.
- **Herramienta:** Algunas soluciones populares incluyen **Odoo**, **SAP Business One** y **Microsoft Dynamics 365**.

5. CRM (Customer Relationship Management)

- **Qué es:** Un sistema que ayuda a gestionar las relaciones con los clientes y optimiza los procesos de ventas, marketing y servicio al cliente.
- **Cómo ayuda a la escalabilidad:** Al centralizar y automatizar las interacciones con los clientes, un CRM mejora la eficiencia del equipo de ventas y permite gestionar una mayor cantidad de clientes sin sacrificar la calidad en la atención. También facilita la personalización y seguimiento de campañas de marketing escalables.
- **Herramienta:** Plataformas como **Salesforce**, **HubSpot CRM** o **Zoho CRM** son ideales para gestionar la relación con los clientes.

6. Growth Hacking

- **Qué es:** Un enfoque de marketing que utiliza estrategias creativas, datos y experimentación para aumentar el crecimiento de manera rápida y eficiente.
- **Cómo ayuda a la escalabilidad:** Growth hacking te permite probar rápidamente diferentes estrategias de adquisición de clientes, optimización de producto o viralización. Con enfoques innovadores y experimentales, puedes encontrar oportunidades de crecimiento sin gastar grandes cantidades en marketing tradicional.
- **Herramienta:** Herramientas como **Hotjar** (para análisis de comportamiento del cliente) y **Unbounce** (para creación y

pruebas de landing pages) pueden apoyar en la implementación de estrategias de growth hacking.

7. Metodología Agile

- **Qué es:** Un enfoque para gestionar proyectos de manera flexible, adaptándose rápidamente a cambios y priorizando entregas incrementales. Es especialmente popular en el desarrollo de software, pero su enfoque adaptable puede aplicarse a muchas áreas del negocio.
- **Cómo ayuda a la escalabilidad:** Agile permite dividir el crecimiento del negocio en etapas manejables, respondiendo rápidamente a cambios en el mercado y ajustando los planes sobre la marcha. Es ideal para negocios que necesitan ser flexibles para escalar.
- **Herramienta:** **Jira**, **Trello**, o **Asana** son herramientas muy populares para gestionar proyectos bajo metodología Agile.

8. Cloud Computing (Computación en la Nube)

- **Qué es:** La computación en la nube permite acceder a recursos informáticos (servidores, almacenamiento, aplicaciones) de manera remota, pagando solo por lo que necesitas.
- **Cómo ayuda a la escalabilidad:** Te permite aumentar o reducir fácilmente los recursos tecnológicos sin tener que invertir en infraestructura física costosa. Esto es ideal para empresas que necesitan crecer rápidamente y adaptarse a cambios en la demanda.
- **Herramienta:** Plataformas como **Amazon Web Services (AWS)**, **Google Cloud** o **Microsoft Azure** son populares para implementar soluciones en la nube.

9. KPIs (Key Performance Indicators)

- **Qué es:** Indicadores clave de rendimiento que permiten medir el éxito de diferentes aspectos del negocio.
- **Cómo ayuda a la escalabilidad:** Medir los KPIs correctos te permite monitorear el desempeño de tu negocio y ajustarlo de manera oportuna. Esto es esencial para identificar cuellos de botella en el crecimiento o áreas que necesitan mejora para que el negocio siga siendo escalable.

- **Herramienta:** Herramientas de análisis de datos como **Google Analytics** o **Tableau** son útiles para visualizar y analizar tus KPIs.

Al integrar estas herramientas y enfoques, puedes mejorar la gestión, operación y marketing de tu negocio de manera que sea capaz de crecer sosteniblemente y adaptarse a los desafíos que vengan con la expansión.

A lo largo de estos libros, hemos recorrido un camino de metas y estrategias diseñadas para transformar tu negocio, pero también para inspirarte a crecer como líder y emprendedor. Cada meta es una guía para que estructures tu modelo de negocio, optimices tus operaciones y te prepares para una expansión sostenible. Sin embargo, el verdadero éxito no se alcanza solo con teoría; requiere acción, aprendizaje constante y adaptación.

Estos libros te ofrecen las herramientas y la motivación para avanzar, pero el próximo paso depende de ti. Es fundamental que busques información específica para tu sector o mercado, que profundices en las particularidades que afectan a tu negocio, y que adoptes una mentalidad de crecimiento continuo. Las fuentes de consulta especializadas, los estudios de mercado y la inteligencia artificial se han convertido en aliados esenciales. Utiliza herramientas modernas que te proporcionen datos y tendencias clave de tu industria para que cada decisión tuya esté fundamentada en información precisa y actual.

Pero el crecimiento no solo debe darse en tu negocio, sino también en ti como persona. Los hábitos conscientes y la disciplina que implantes en tu día a día te permitirán transformarte como líder y, por ende, transformar tu empresa. El verdadero cambio comienza desde dentro, con la manera en que gestionas tu tiempo, asumes responsabilidades y tomas decisiones. Así como tu negocio debe adaptarse a un entorno en constante evolución, tú también debes estar preparado para innovar, aprender y liderar con visión.

El viaje hacia el éxito está lleno de retos, pero con el compromiso de mejorar cada día, el conocimiento adecuado y las herramientas correctas, no hay límite para lo que puedes lograr. Recuerda, las metas aquí trazadas son el primer paso; tú eres el motor que las hará realidad.

¡Es momento de actuar, de crecer, y de llevar tu negocio a nuevos horizontes! Que este libro sea el comienzo de una transformación que no solo impacte a tu empresa, sino también a ti como emprendedor y ser humano.

Un negocio bien dirigido es parte de la ruta hacia una buena vida.

Juan Carlos Alonso Carreón

