

## 1. Exploración de un ambiente de problemas potenciales

### 1.1 Exploración de la empresa

CEO Business Consulting es una empresa formada por un grupo de consultores que desarrolla, forma y ejecuta ideas para generar soluciones integrales para sus clientes. CEO nace con una visión muy clara: “Ser una empresa de consultoría líder en el mercado regional.”

CEO se ubica en Calzada Zavaleta 1306 A- L 13 Col. Santa Cruz Buena Vista -CP.72170 Puebla, Pue. México. Sus teléfonos en Puebla son +52 (222) 404.29.00 con 6 Líneas.

La experiencia, el profesionalismo y la calidad de los servicios que CEO ofrece, le ha permitido colaborar con instituciones públicas y privadas a lo largo del territorio de la República Mexicana. En particular en los estados de Baja California Sur, Sonora, Chihuahua, Tamaulipas, Veracruz, Michoacán, Querétaro, Hidalgo, Morelos, DF, Puebla, Tabasco, Yucatán, Quintana Roo.

En CEO, se trabaja mediante una estructura flexible con un reducido nivel de intervención de gestión entre la operación y la dirección, en donde el conocimiento y aportación de cada uno de los consultores es aprovechado en las distintas áreas de especialización, generando equipos de alto rendimiento basados en el desarrollo de Multi-Habilidades, como se puede observar en la Figura 1.1 que representa el organigrama de la empresa.

Figura 1.1 – Organigrama de la empresa



Fuente: Ceo Business Consulting

Después de casi 10 años de operación, CEO ha participado exitosamente en más de 300 proyectos para Gobiernos Estatales, Ayuntamientos, diversos Organismos Gubernamentales, y Empresas del sector privado de diferentes actividades.

Los servicios que ofrece CEO, son diversas soluciones que están divididas en dos grandes sectores: Soluciones para Negocios (consultoría estratégica, estudios de mercado, reingeniería de procesos, capacitación) y Soluciones para Gobierno (estudios costo-beneficio, estudios costo-eficiencia, justificaciones económicas, estudios técnicos, estudios de factibilidad).

El proceso que se inicia cuando un posible cliente se pone en contacto con CEO inicia con la realización de una junta entre el empresario y consultores del despacho a fin de dimensionar el estudio que se requiere y determinar el objetivo que guiará la realización del mismo. Después la Dirección de CEO, elabora una

cotización, donde se integra la propuesta técnica y la propuesta económica, que se envía al cliente. Y sólo cuando la cotización es aprobada, el cliente es invitado a depositar un anticipo a la cuenta bancaria que se anota en la cotización. Confirmado el depósito se inician las actividades correspondientes a la realización del estudio, teniendo en cuenta la fecha de término que se ofreció al cliente, a efecto de terminar el trabajo oportunamente y entregarlo al cliente, quien liquidará la diferencia pendiente del costo acordado.

Entre sus clientes se encuentran BMW, Honda, Oxxo, DHL, RYC y la misma UDLAP, como se puede observar en la Figura 1.2.

Figura 1.2. – Clientes



Fuente: Ceo Business Consulting

Mientras que entre los competidores directos de CEO, están todas las empresas consultoras locales que ofrecen los mismos servicios que también brinda CEO en el estado de Puebla. Entre sus competidores se encuentran “López Tamayo Consultores”, “Luna y Asociados Consultores”, “Empresariales S.C.”, “EGA consultores”, “AO consulting”, “BFO Grupo Consultor S. C.” etc.. .

## 1.2. Evaluación de problemas potenciales (problema/oportunidad/proyecto)

El proyecto que desarrollé durante el periodo de mi práctica profesional trata de una empresa de origen italiana, la *Pedrotti Spa*, que por medio de una empresa mexicana llamada Engimoldes, entra en contacto con CEO porque está interesada en el desarrollo de un estudio de mercado en el sector en cual opera.

*Pedrotti Spa* es una empresa altamente especializada en la producción de Portamoldes y accesorios para moldes de inyección, moldeo a presión, cortado y embutición

El objetivo de *Pedrotti Spa*, que actualmente tiene su participación de mercado en Italia y Francia, es el de penetrar el mercado mexicano con una primera planta en Puebla y lo que pide a CEO es una investigación de mercado basada en la competencia actual en México y el potencial mercado que le espera si decide invertir su dinero en este país.

Por otro lado, la empresa mexicana Engimoldes, que en este primer contacto desarrolla sólo el papel de intermediario entre CEO y *Pedrotti Spa*, se dedica a la construcción de moldes de inyección y siendo *Pedrotti Spa* unos de sus proveedores, tiene particular interés en que la empresa se establezca en México para aumentar así su capacidad productiva y poder alcanzar posibles economías de escalas gracias a una futura colaboración con ella.

### 1.3. Selección de un problema como caso vivencial

CEO en este proyecto desarrolla el papel de complementar la consolidación y crecimiento de *Pedrotti Spa* en México, coadyuvando a disminuir el posible porcentaje de fracaso empresarial en las primeras etapas de desarrollo y auxiliando a la empresa en sus etapas de reorganización a través de la elaboración de estudios específicos que brinden información para ayudar a tomar decisiones y cumplir con sus objetivos.

Este proyecto tiene gran impacto en la operación de CEO, porque representa no sólo la oportunidad de desarrollar una nueva experiencia entrando en contacto con una empresa de origen italiana, sino también el beneficio de ampliar su cobertura geográfica llegando a un mercado europeo. Este último punto ofrece a CEO una utilidad potencial sin antecedentes porque de esta manera desarrolla la oportunidad de crear redes de contactos con un mercado de potenciales cliente italianos que quieren invertir en México y que para hacerlo necesita de un estudio elaborado por una empresa mexicana de consultoría que conoce las características del mercado y de la economía mexicana.

Se trata de una utilidad potencial sin antecedentes debido al hecho que nos encontramos en un periodo favorable en el mejoramiento de una relación comercial entre México e Italia porque justo en Enero 2014, el Presidente de México, Enrique Peña Nieto, y el Presidente del Consejo de Ministros de la República de Italia, Enrico Letta, coincidieron en el propósito de relanzar y revitalizar la relación entre ambos países, con el objetivo de fortalecer los intercambios comerciales

y estrechar aún más los lazos que históricamente han construido las dos naciones.

## 2. Formulación de una propuesta de solución al problema:

### 2.1. Investigación exploratoria de la solución

Como mencioné en las partes anteriores, *Pedrotti Spa* está interesada al desarrollo de un estudio de mercado para poder medir las oportunidades y posibilidades que el mercado mexicano le ofrece en su sector si se establece con su nueva planta en Puebla.

Siguiendo el proceso que inicia cuando un posible cliente se pone en contacto con CEO, se realizó una primera junta con el empresario de la empresa Engimoldes, con el fin de poder dimensionar el estudio que *Pedrotti Spa* requiere y poder determinar el objetivo que guiará la realización del mismo. Una vez terminada la junta, fue posible identificar el tipo de análisis que el cliente requería, y midiendo aproximadamente los tiempos y las dificultades del estudio se le proporcionó una Propuesta Técnica.

La sugerencia que le presentamos a *Pedrotti Spa* consiste en realizar Estudio Sectorial que incluye desarrollar un análisis de la oferta, un análisis de la demanda y una descripción general del sector.

#### 2.1.1. Revisión teórica

Un sector es un grupo de empresas que suministra a un mercado y en un estudio sectorial se analiza como el entorno afecta al funcionamiento de una empresa en cuanto a oportunidades de aumentar el beneficio de la misma.

Dentro del análisis del entorno sectorial, indiscutiblemente hay que mencionar a Michael Porter (1980, Harvard Business School), para poder conducir un análisis sobre el atractivo del sector.

Los objetivos de un análisis sectorial, de acuerdo al autor Michael Porter (1980, Harvard Business School), son comprender como la competencia influye en la estructura y en la rentabilidad del sector, valorar el atractivo del sector e identificar oportunidades de cambio sectorial para mejorar la rentabilidad.

El entorno sectorial, como se puede observar en la Figura 1.3 está formado por tres tipos de jugadores: clientes, proveedores y competidores. Este entorno, según Porter, está sujeto a la influencia de factores macroeconómicos, como la economía nacional e internacional, la tecnología, el gobierno, el medio ambiente, la estructura demográfica y la estructura social, pueden ser determinantes críticos de las oportunidades y amenazas a las que se enfrente la empresa en un futuro.

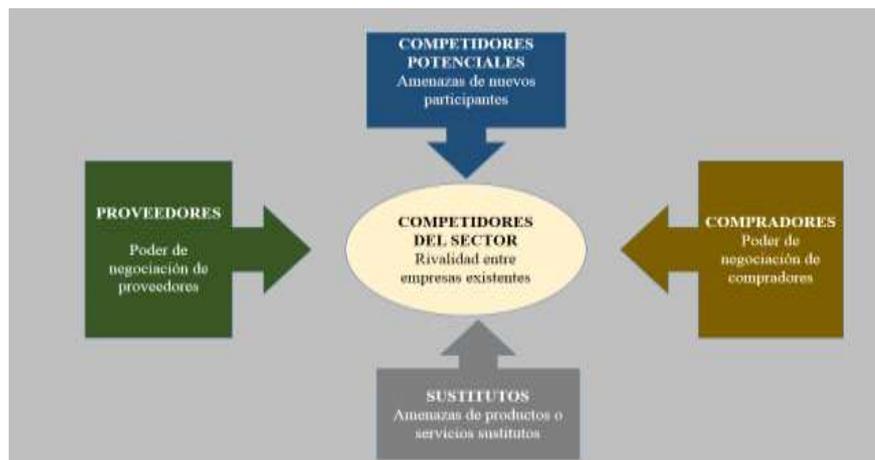
Figura 1.3 Entorno Sectorial



Fuente: Elaboración propia

El Modelo de las Cinco Fuerzas que propone Porter trata de analizar y clasificar los factores que afectan a un sector determinado. Este considera que la rentabilidad de un sector (tasa de rendimiento sobre el capital invertido) está determinada por cinco fuentes de presión competitiva.

Figura 1.5. Las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

En el caso de *Pedrotti Spa*, el estudio sectorial tiene como objetivo de conocer el comportamiento y funcionamiento del sector fabricante de *moldes de inyección*, identificando las características de orden cuantitativo y cualitativo de las empresas que lo conforman alcanzando una visión estructurada sobre los principales aspectos actuales y las tendencias del sector. Además, conduciendo este tipo de estudio, es posible generar una visión futura de la industria e identificar los factores críticos para lograr el desarrollo de la nueva negociación, teniendo una visión lo más acertada posible de la demanda para la fabricación de *moldes de inyección* en la República Mexicana. Para alcanzar dichos objetivos, Porter sugiere considerar

no sólo los aspectos macroeconómicos, sino también los aspectos microeconómicos de las, identificando las siguientes variables:

- **Entorno económico** que se refiere a: antecedentes de la industria, crecimiento demográfico y económico de la República Mexicana y de la ciudad de Puebla, donde se establecerá la nueva empresa, tendencias del mercado y potencial mercado nacional.
- **Variables de compra** que permitirán conocer un panorama amplio de la situación económica que afecta la compra de quienes integran su mercado. Estas variables se refieren a: áreas geográficas de mayor interés, tipos de moldes de mayor demanda, situaciones de compra, motivaciones y beneficios del mercado, motivos de compra., proveedores seleccionados, oportunidades en México, Estados Unidos y América del Sur.

Con la realización del análisis de la oferta vamos a identificar la cantidad de empresas competidoras, mientras que con la realización del análisis de la demanda vamos a identificar la cantidad de empresas que pueden ser potenciales clientes de *Pedrotti Spa* en la República Mexicana.

Para poder estimar la posible demanda y oferta de Portamoldes por toda la República y en particular por el Estado de Puebla, será importante conducir dos tipos de investigación: investigación estadística e/o investigación de campo.

Estos tipos de investigaciones son útiles para conocer factores como la necesidad real que se tiene del producto, su precio, el nivel de ingreso de la población. Es importante subrayar que cuando existe la

información estadística resulta fácil conocer cuál es el monto y el comportamiento histórico de la demanda y de la oferta. Mientras que cuando no existen estadísticas, lo cual es frecuente en muchos productos, la investigación de campo queda como el único recurso para la obtención de datos y cuantificación de la demanda. (Alfred Marshall, 1890)

## 2.2. Formulación de la propuesta de solución

La metodología que se implementó para el estudio sectorial fue la realización de un análisis documental a efecto de conocer la situación del entorno de mercado, obteniendo información de tres fuentes principales:

- Reportes de datos estadísticos oficiales y de organizaciones del sector. (IMF, INEGI, PROMEXICO, SE , PWC)
- Fuentes secundarias, como registros y directorios comerciales, tanto impresos como en Web.
- Contacto telefónico y análisis de los competidores/potenciales clientes para registrar información de sus servicios.

Al comenzar a trabajar sobre el estudio, una de las primeras dificultades que surgió fue entender bien el sector en cual *Pedrotti Spa* opera. Personalmente, se me complicaba entender la diferencia entre fabricantes de moldes y accesorios y fabricantes de Portamoldes y accesorios, como en el caso de nuestra empresa. Sólo prestando mucha atención al sitio de la empresa ([www.petrotti.it](http://www.petrotti.it)) y revisando bien los catálogo en línea me quedó clara la lista de

productos ofrecidos por la empresa, la cual tiene un giro de negocios de tipo B2B (*Business-to-Business*) y entonces los numerosos fabricantes de moldes por la República Mexicana, que para fabricar moldes necesitan de portamoldes, se vuelven todos en posibles clientes de Pedrotti.

Otra dificultad que enfrentamos con mi equipo de trabajo fue la de encontrar fuentes confiables que permiten tener una visión clara de la oferta y de la demanda en el mercado. Y a pesar de que no toda la información tiene un carácter oficial, decidimos cruzarla tanto como sea posible entre diferentes fuentes.

### 3. Planeación de la ejecución de la solución

#### 3.1. Planeación de recursos

Para poder proporcionar a nuestro cliente la información requerida sobre el estudio sectorial se llevó a cabo una planeación del trabajo y se diseñó un esquema organizativo de trabajo, en el cual fueron establecidas las fechas de presentación de los avances del estudio y los temas que cada uno de los integrantes del proyecto iba a cubrir.

Los primeros pasos fueron constituir el personal del proyecto y asignar el trabajo a cada participante del equipo, según las habilidades y competencias correspondientes. Se creó un equipo de trabajo compuesto por siete personas, la mayoría practicantes, y la dirección nombró el líder del proyecto, la persona responsable de detectar las necesidades de los integrantes del equipo y encargada de gestionar los

recursos económicos, materiales y humanos, para obtener los resultados esperados en los plazos previstos y con la calidad óptima.

Una vez establecido el personal de trabajo, del cual formo parte, se definieron las funciones a cumplir de acuerdo con los planes establecidos y posteriormente nos dividimos el trabajo, asignando a cada uno una parte específica del trabajo total, según las habilidades y experiencias. Este tipo de organización nos permitió administrar el trabajo de manera eficiente logrando buenos resultados hasta la fecha de hoy.

### 3.2. Programación de operaciones

Sólo después la realización de todos los tipos de análisis mencionados anteriormente, fue posible entregar a *Pedrotti Spa* un estudio sectorial de seis capítulos en un tiempo estimado de entrega con el cliente de 30 días hábiles (un mes y medio) a partir del martes 11 de marzo 2014.

El contenido del estudio sectorial se organizó de esta manera: I.) Introducción; II) Por qué invertir en México, Situación en México, Clúster Industriales, Entorno Industrial en el Estado de Puebla; III) Descripción del Sector de la Industria Metalmeccánica en la República mexicana y en el Estado de Puebla; IV) Demanda, Desarrollo de sector automotriz, Crecimiento de la Industria de Plastico; V) Competencia; VI) Anexos. En la hoja de Excel que corresponde al Anexo1. Estudio Sectorial al 25 de Abril 2014, se describen los porcentajes de avances del estudios sectorial en relación a los contenidos, obtenidos hasta la fecha indicada gracias al eficiente trabajo de los integrantes del proyecto.

## Anexo 1. Avance estudio Sectorial al 25 de Abril 2014

Estudio Sectorial - Pedrotti		Marzo						Abril			Mayo			
		11 a 14	17 a 21	24 a 28	31 mar a 4 abril	7 al 11	14 al 18	21 al 25	28 abril 2 mayo	5 mayo Entrega				
CAPÍTULO														
	<b>Inicio: 11 de marzo. Término: 05 de mayo 2014</b>													
	CONTENIDO													
I.	Introducción.	10%	30%	50%	80%	85%	85%	90%						
II.	Porqué invertir en México.						20%	50%	70%					
II.1	Situación en México.		10%	20%	30%	40%	100%	90%						
II.2	Clusters Industriales.				50%	100%								
II.3	Entorno industrial en el Estado de Puebla.	15%	30%	40%	50%	70%	80%	100%						
III.	Descripción del Sector de la Industria Metalmeccánica.													
III.1	En la República mexicana.	20%	30%	40%	50%	70%	100%	80%						
III.2	En el estado de Puebla.			10%	20%	40%	50%	80%						
IV.	Demanda.						20%	40%	85%					
IV.1	Desarrollo de sector automotriz.				10%	30%	50%	90%						
	Crecimiento de la Industria de plasticos.			10%	30%	50%	70%	100%						
V.	Competencia.	10%	30%	40%	60%	80%	100%							
VI	Anexos				20%	40%	50%	50%						0%